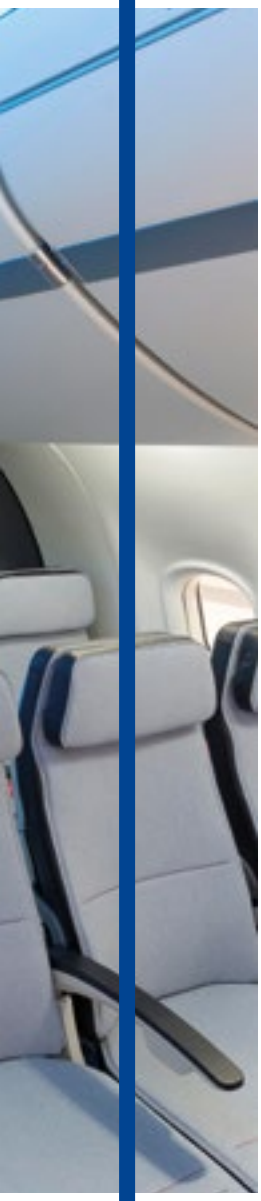


DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019

intégrant le rapport financier annuel

SAFRAN

SOMMAIRE

EXTRAIT DU RAPPORT INTÉGRÉ 2

SAFRAN EN UN CLIN D'ŒIL 3
ÉDITORIAL 4
PROFIL DU GROUPE 6
ÉCOSYSTÈME 12
STRATÉGIE ET MODÈLE D'AFFAIRES 18
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 40
PERFORMANCE ET CRÉATION DE VALEUR 46

1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE 49

1.1 Présentation de Safran 50
1.2 Les activités 54
1.3 Position concurrentielle 74
1.4 Recherche et développement 74
1.5 Investissements industriels 81
1.6 Actifs immobiliers 83
1.7 La performance et politique qualité groupe 84

2 ACTIVITÉS DU GROUPE EN 2019 ET PERSPECTIVES 2020 87

2.1 Commentaires sur la performance 2019 en données ajustées et perspectives 2020 89
2.2 Commentaires sur les comptes consolidés du Groupe 108
2.3 Commentaires sur les comptes sociaux 110

3 ÉTATS FINANCIERS 115

3.1 Comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2019 116
3.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 191
3.3 Comptes sociaux de Safran au 31 décembre 2019 196
3.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 219

4 FACTEURS DE RISQUES 223

4.1 Management par les risques 225
4.2 Dispositif de contrôle interne 227
4.3 Facteurs de risques 229
4.4 Assurances 239

5 PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 241

5.1 Organisation et pilotage de la performance extra-financière 242
5.2 Principaux risques extra-financiers du Groupe 246
5.3 Éthique des affaires, contrôle des exportations et douanes 251
5.4 Achats Responsables 256
5.5 Climat et Environnement 258
5.6 Santé et Sécurité 265
5.7 Ressources humaines 268
5.8 Dialogue social 275
5.9 Impact sociétal 276
5.10 Note Méthodologique et Rapport de l'OTI 278
5.11 Table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière 284

6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 287

6.1 Structure de gouvernement d'entreprise de Safran 288
6.2 Composition du Conseil d'administration 291
6.3 Fonctionnement et activités du Conseil d'administration et de ses comités 324
6.4 Application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF 334
6.5 Participation au capital 334
6.6 Politiques de rémunération et rémunérations des mandataires sociaux 335
6.7 Table de concordance avec le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce 361

7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT 365

7.1 Renseignements généraux et statuts 367
7.2 Informations relatives au capital 373
7.3 Actionnariat 378
7.4 Relations avec les actionnaires 382
7.5 Informations boursières 384

8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 387

8.1 Ordre du jour 389
8.2 Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions proposées à l'assemblée générale et projet de texte des résolutions 390
8.3 Rapport des commissaires aux comptes 414

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 419

9.1 Personnes responsables 421
9.2 Commissaires aux comptes 422
9.3 Informations financières historiques 422
9.4 Documents accessibles au public 423
9.5 Tables de concordance 423
9.6 Glossaire 431

Le document d'enregistrement universel peut être consulté et téléchargé sur le site **www.safran-group.com**

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 31 mars 2020 auprès de l'AMF, en tant qu'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération ou note relative aux titres financiers et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

COMPRENDRE
SAFRAN

SAFRAN EN UN CLIN D'ŒIL
CHIFFRES CLÉS 2019

3e Acteur aéronautique mondial hors avionneurs*

2e Fournisseur mondial d'équipements aéronautiques*

24 640 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES (1)
+17,1 % et +9,3 % en organique par rapport à 2018

3 820 M€
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (1)
+26,4 % et +24,6 % en organique par rapport à 2018

2 665 M€
RÉSULTAT NET (1) (part du Groupe)
+34,5 % par rapport à 2018

1 983 M€
CASH FLOW LIBRE
+11,3 % par rapport à 2018

4 114 M€
DETTE NETTE

695 M€
INVESTISSEMENTS CORPORELS (2)

1 725 M€
DÉPENSES DE R&D
(y compris la part financée par les clients)

95 443
COLLABORATEURS
(au 31 décembre 2019)

NOS ACTIVITÉS

PROPULSION AÉRONAUTIQUE ET SPATIALE

ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES / DÉFENSE / AEROSYSTEMS

AIRCRAFT INTERIORS

CHIFFRE D'AFFAIRES (1) PAR ACTIVITÉ

PROPULSION AÉRONAUTIQUE ET SPATIALE	ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES / DÉFENSE / AEROSYSTEMS	AIRCRAFT INTERIORS
12 045 M€	9 256 M€	3 321 M€

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (1) PAR ACTIVITÉ

PROPULSION AÉRONAUTIQUE ET SPATIALE	ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES / DÉFENSE / AEROSYSTEMS	AIRCRAFT INTERIORS
2 485 M€	1 209 M€	188 M€

MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE (1) PAR ACTIVITÉ

PROPULSION AÉRONAUTIQUE ET SPATIALE	ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES / DÉFENSE / AEROSYSTEMS	AIRCRAFT INTERIORS
20,6%	13,1%	5,7%

* Critère de classement : chiffre d'affaires - Source : Safran.
(1) En données ajustées. Voir dans le document d'enregistrement universel 2019, p. 90, la table de passage du compte de résultat consolidé au compte de résultat en données ajustées et la nature des ajustements.
(2) Net d'un encaissement pour la cession d'un ensemble immobilier tertiaire en région parisienne.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

ROSS McINNES
Président du Conseil d'administration

PHILIPPE PETITCOLIN
Directeur Général

Ross McInnes

Face à la crise sanitaire engendrée par l'épidémie de coronavirus (Covid-19), Safran met tout en œuvre pour contribuer à ralentir la propagation du virus et protéger la santé de ses collaborateurs. Safran s'attache également de façon prioritaire à garantir la continuité de son activité industrielle au service de ses clients. Notre Groupe est solide et l'engagement de ses 95 000 collaborateurs est total.

En 2019, Safran a de nouveau honoré la confiance que ses clients, ses partenaires et ses actionnaires lui accordent.

Avec un chiffre d'affaires de 24,6 milliards d'euros, en croissance de 17,1 % (9,3 % sur une base organique), et un résultat opérationnel courant de 3,8 milliards d'euros, dont 51,9 % convertis en cash-flow libre, notre Groupe a conforté sa place de 3e acteur aéronautique mondial (hors avionneurs)(1).

Malgré un contexte compliqué par l'immobilisation du Boeing 737 MAX, la réussite fut au rendez-vous dans tous les domaines.

Montée en cadence de nos livraisons (en particulier du moteur LEAP®, livré à 1 736 exemplaires), succès commerciaux de nos produits et services, rétablissement des activités sièges et cabines issues de Zodiac

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.

Philippe Petitcolin

Aerospace grâce à la convergence de nos méthodes et au développement d'une culture commune qui permet à Safran d'être toujours plus cohérent et performant.

Maître d'œuvre du démonstrateur moteur pour le futur avion de combat européen en partenariat avec MTU Aero Engines, avancées d'Ariane 6 : la défense et l'espace ont également connu des avancées qui permettront au Groupe de rester un pionnier dans les prochaines décennies.

En renforçant notre compétitivité dans toutes nos divisions, nous avons su faire face à une concurrence forte sur nos marchés, et avons démontré notre capacité d'adaptation.

Enfin, en 2019, Safran a amorcé une transition managériale, le Conseil d'administration ayant appelé Olivier Andriès à la Direction Générale du Groupe à partir de janvier 2021.

Safran s'est considérablement internationalisé ces dernières années. Notre Groupe compte désormais plus de la moitié de ses effectifs hors de France. Au plus près de nos marchés et bénéficiant d'un savoir-faire à l'état de l'art, nous pouvons répondre au mieux à une demande en évolution permanente.

Convaincu que le changement climatique constitue un défi majeur, Safran s'est mis en ordre de marche pour devenir le leader de la décarbonation du secteur aéronautique. Notre positionnement sur l'ensemble des systèmes de l'avion, et en particulier sur les systèmes énergétiques, nous permet d'envisager une pluralité de réponses technologiques à cet enjeu. Ainsi, nous consacrons 75% de nos dépenses R&T à l'amélioration directe ou indirecte de l'impact du transport aérien sur l'environnement. Safran met également en œuvre, au travers d'un projet bas-carbone, une démarche volontariste et ambitieuse de réduction de l'empreinte carbone de la fabrication de ses produits.

Cette priorité absolue se retrouve au cœur de notre raison d'être[2], permettant d'assoir les performances économiques du Groupe sur un socle de valeurs partagées :

« 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. »

En 2020, dans un contexte marqué par l'épidémie de Covid-19, Safran s'appuiera encore sur ses qualités d'adaptation, sur la mobilisation de ses équipes et sur la robustesse de son modèle d'affaires pour faire face à cette situation, pour viser durablement de la création de valeur et la répartir équitablement avec l'ensemble de ses parties prenantes.

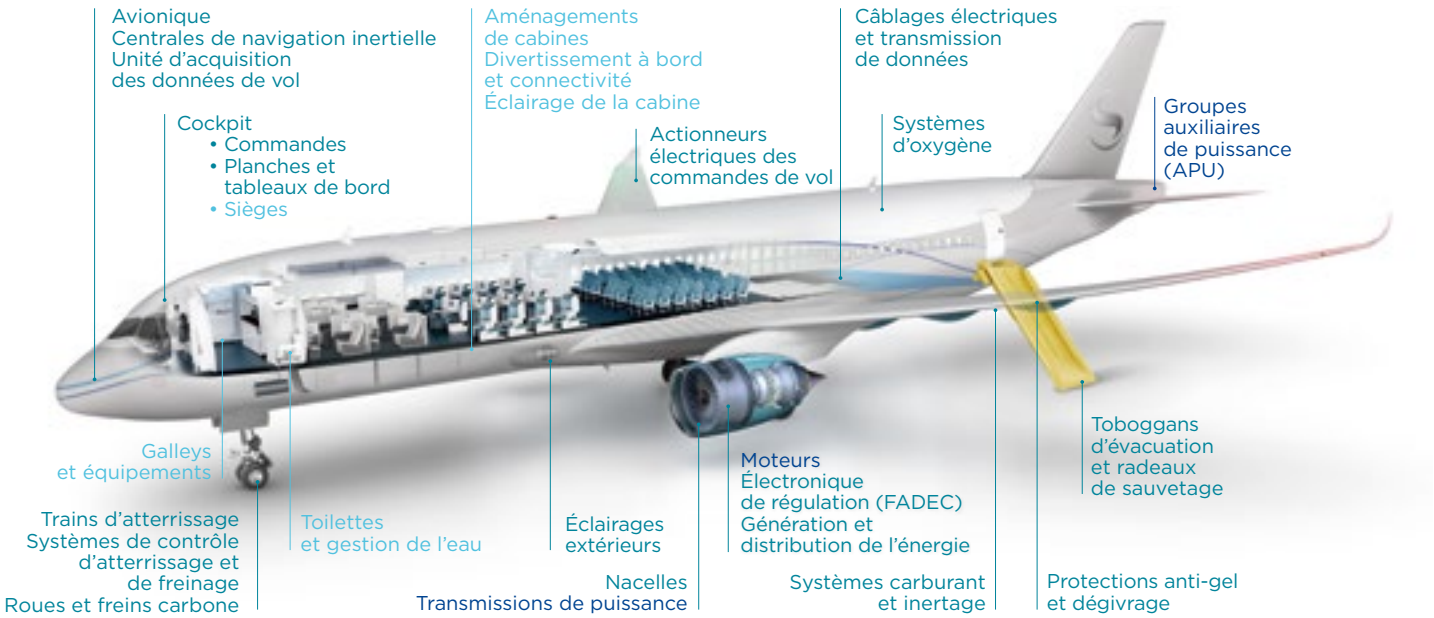
Merci de votre fidélité et bonne lecture !

Ross McInnes et Philippe Petitcolin

(1) Critère de classement : chiffre d'affaires - Source : Safran.
(2) La formulation de la raison d'être n'est pas intégrée dans les Statuts de Safran.

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.



DES POSITIONS DE LEADER SUR NOS PRINCIPAUX SEGMENTS D'ACTIVITÉ

N° 1 MONDIAL[1] :

Safran occupe des positions de leader mondial sur ses principaux marchés. Dans un contexte favorable caractérisé par la perspective de doublement du trafic aérien dans les vingt prochaines années et par l'introduction de nouvelles générations d'aéronefs, ce portefeuille centré sur l'aéronautique et la défense, et ce positionnement de fournisseur de rang 1 permettront au Groupe de bénéficier de la forte croissance de ses secteurs d'activité.

PROPULSION AÉRONAUTIQUE

pour les moteurs d'avions commerciaux de plus de 100 places[2]

pour les turbines d'hélicoptères

ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES / DÉFENSE / AEROSYSTEMS

pour les trains d'atterrissage

pour les roues et freins carbone des avions de plus de 100 places

pour le câblage

pour les systèmes de contrôle de vol d'hélicoptères

pour les toboggans d'évacuation et les systèmes d'oxygène

AIRCRAFT INTERIORS

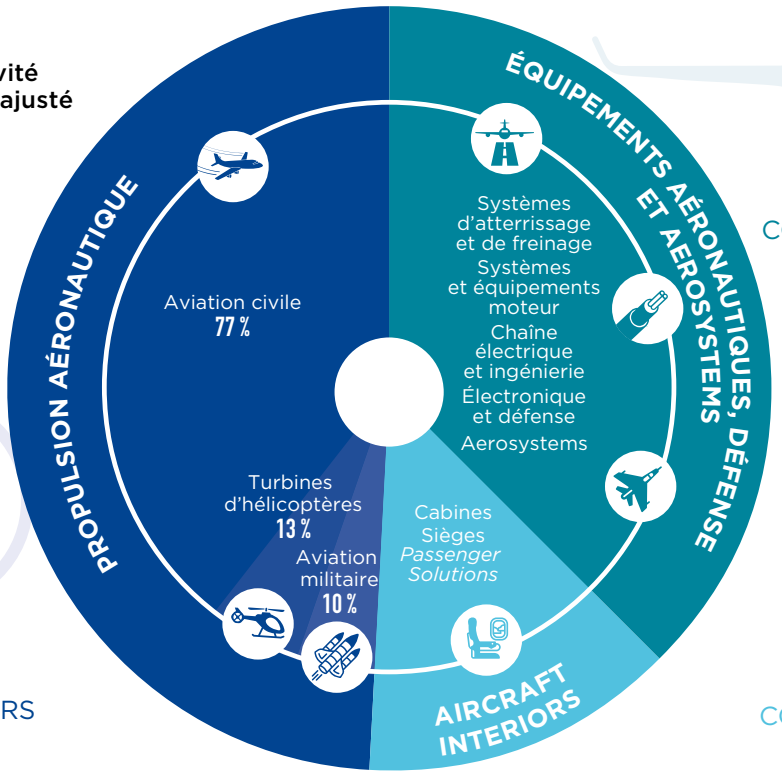
pour les panneaux de cloisons latérales, les trolleys, les conteneurs et les intérieurs de cabines pour l'aviation régionale et d'affaires

pour la gestion de l'eau et des déchets à bord

(1) Source : Safran.
(2) Avec GE Aviation, au sein de la co-entreprise CFM International.

UNE RÉPARTITION ÉQUILIBRÉE DE SES ACTIVITÉS DANS LE SECTEUR AÉRONAUTIQUE ET DÉFENSE

Répartition par activité du chiffre d'affaires ajusté
(en pourcentage)



48,9 %
12 045 M€
26 632
COLLABORATEURS

37,6 %
9 256 M€
44 231
COLLABORATEURS

13,5 %
3 321 M€
22 118
COLLABORATEURS

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 une demande élevée, qu'il s'agisse des ventes de première monte ou de l'après-vente.

Motoriste complet(1), Safran fabrique pour le compte des avionneurs des moteurs d'avions commerciaux, d'avions militaires, d'avions de transports régionaux, d'avions d'affaires et d'hélicoptères. Afin de gagner en efficacité économique et de partager leurs risques, les grands motoristes mondiaux développent leurs programmes en partenariat. Safran a principalement noué, depuis les années 1970, un partenariat avec GE Aviation dans le cadre de CFM International, co-entreprise à 50/50 développant les moteurs CFM56® et LEAP®, partenariat renouvelé jusqu'en 2040. 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.

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.

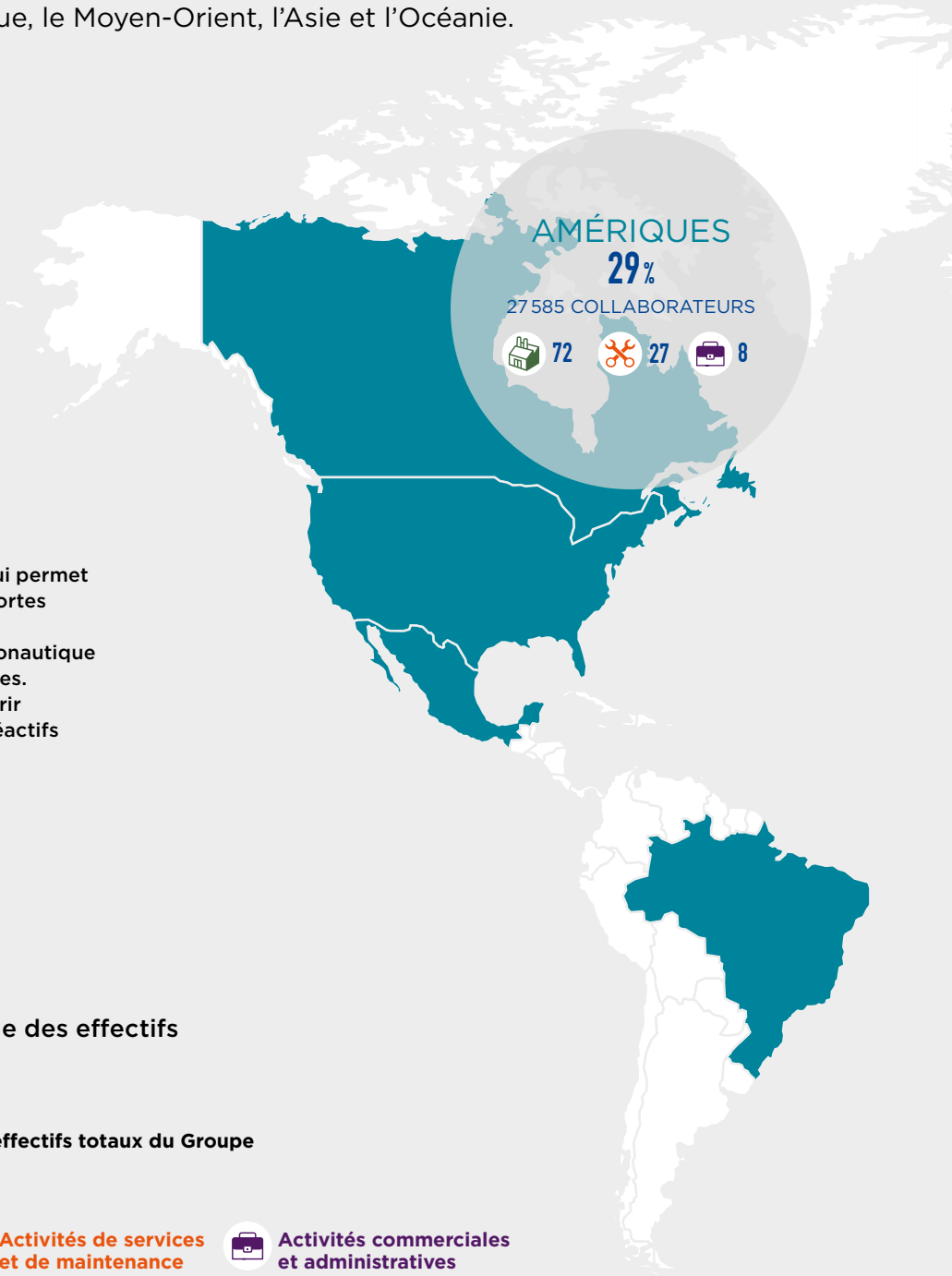
Aerosystems : Safran est l'un des leaders mondiaux des systèmes aéronautiques permettant d'assurer les fonctions essentielles des aéronefs et leur sécurité : systèmes de sécurité (toboggans, masques oxygène, etc.) ; systèmes pour cockpit ; systèmes de gestion des fluides (circuits carburant, pneumatiques, hydrauliques).

Avec pour mission d'assurer la sécurité des passagers tout en maximisant leur confort, 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 (système 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.

UN ACTEUR MONDIAL DE PREMIER PLAN

Depuis sa création en 2005, Safran s'est largement internationalisé. Avec plus de 95 000 collaborateurs répartis dans 27 pays, le Groupe s'est déployé au-delà de ses bases européennes ; il est désormais présent sur le continent américain, l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Asie et l'Océanie.



Cette présence mondiale lui permet d'entretenir des relations fortes et durables avec la plupart des acteurs du secteur aéronautique et des compagnies aériennes. Elle reflète sa volonté d'offrir à ses clients des services réactifs et de proximité.

Répartition géographique des effectifs et des établissements

Pourcentage des effectifs

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

Nombre d'établissements (1)

Activités de R&D et de production — **Activités de services et de maintenance** — **Activités commerciales et administratives**

(1) Un établissement est une entité juridique qui recouvre un ou plusieurs sites qui peuvent être tertiaires, de production, de services et de maintenance.

FRANCE
48 %
45 198 COLLABORATEURS
66 14 19
EUROPE
(hors France)
11 %
10 668 COLLABORATEURS
26 8 3
ASIE
OCÉANIE
5 %
5 137 COLLABORATEURS
9 7 2
AFRIQUE
MOYEN-ORIENT
7 %
6 855 COLLABORATEURS
9 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).

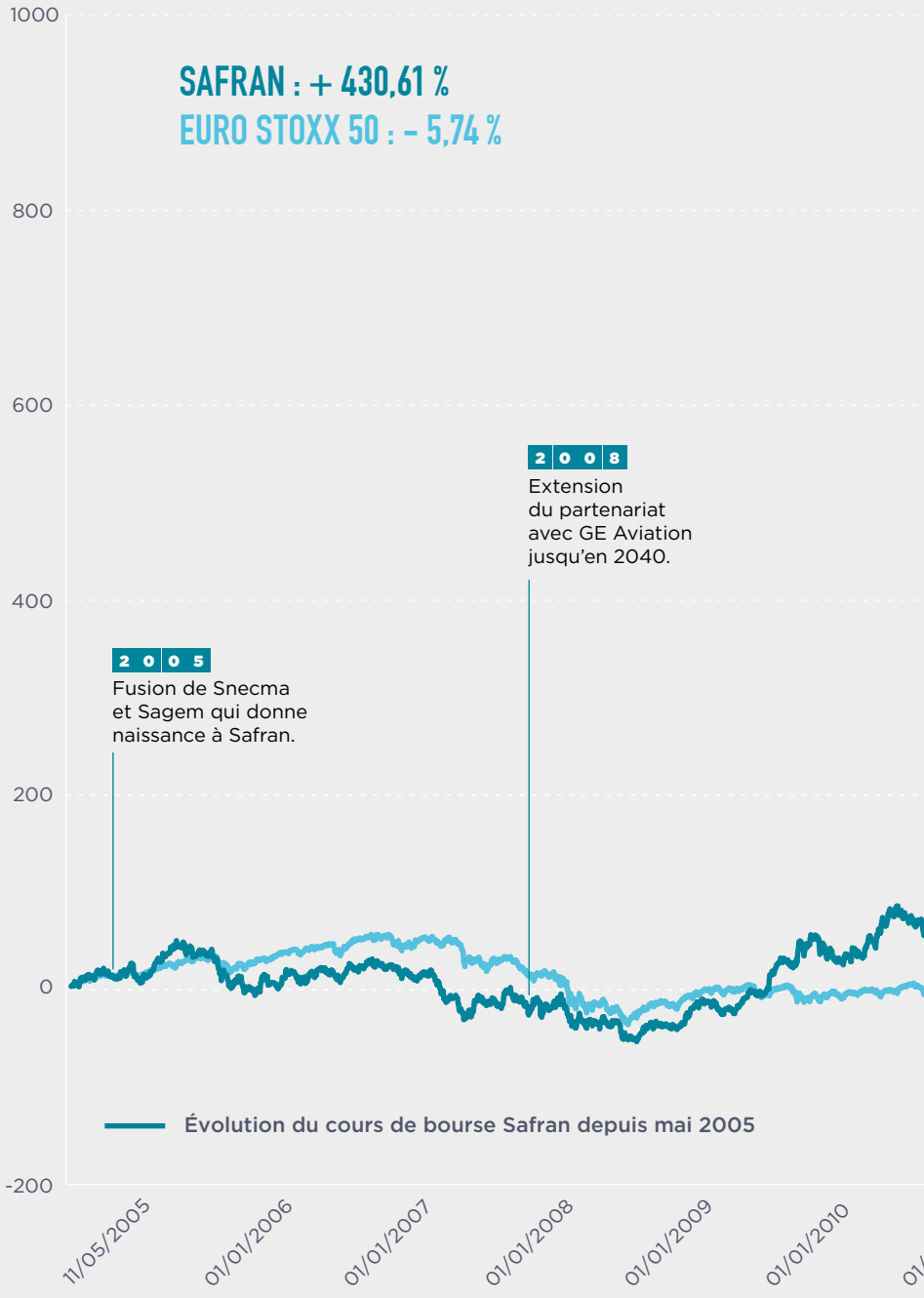
1945 - 2002
Plusieurs sociétés aéronautiques rejoignent Snecma : Hispano-Suiza, spécialiste de la transmission de puissance pour moteurs d'aéronefs, puis Messier-Hispano-Bugatti pour les trains d'atterrissage.

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.

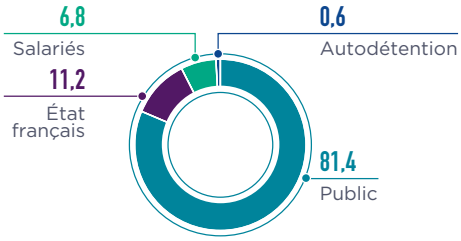
1974
Snecma devient motoriste d'avions civils en signant un accord de coopération avec GE Aviation pour la réalisation du moteur CFM56.

ÉVOLUTION DES COURS DE SAFRAN ET DE L'EURO STOXX 50
(En pourcentage) (11 mai 2005-25 mars 2020)



STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT
(En pourcentage)

Capital au 31 décembre 2019
Nombre d'actions : 427 234 155



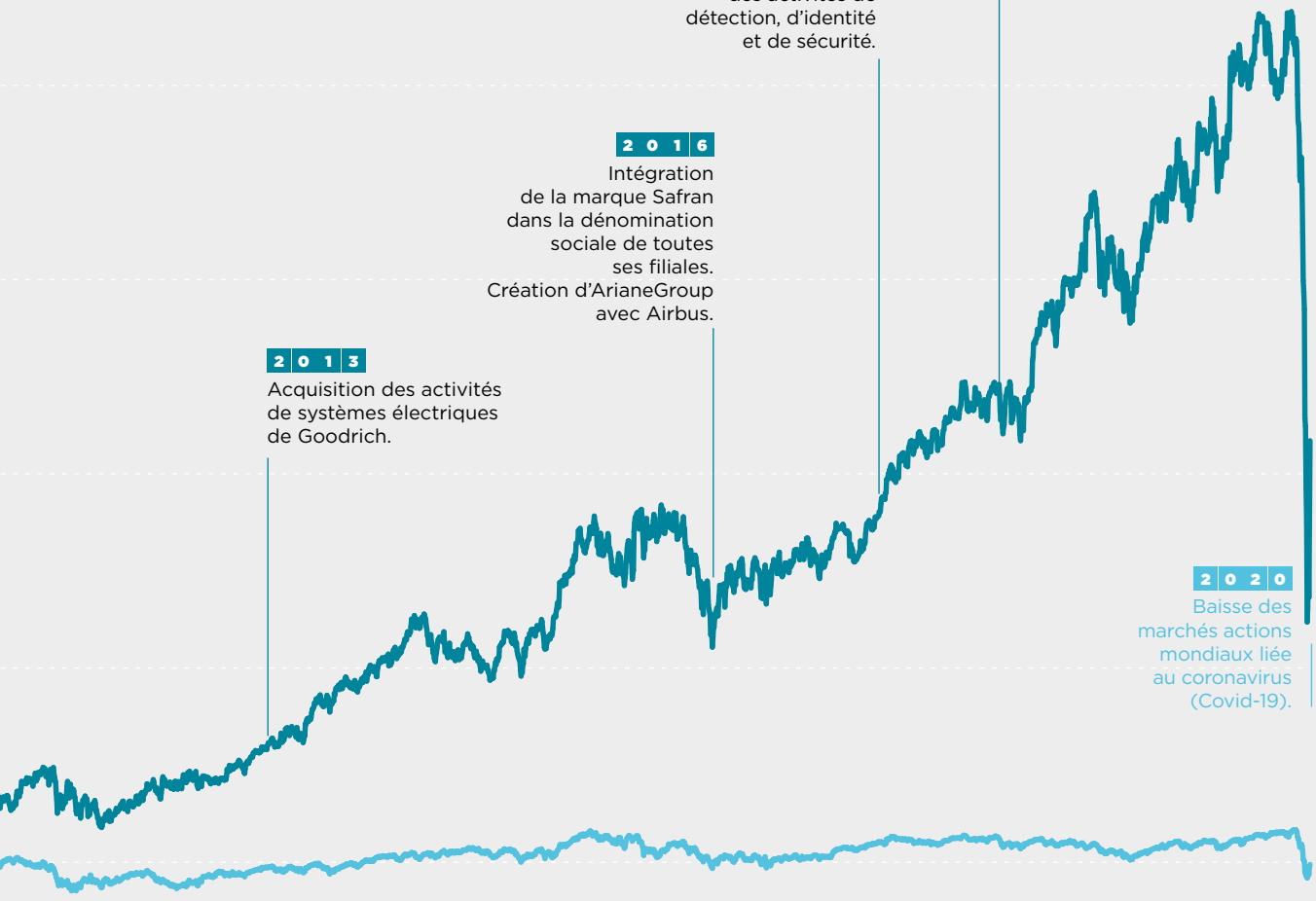
2013
Acquisition des activités de systèmes électriques de Goodrich.

2016
Intégration de la marque Safran dans la dénomination sociale de toutes ses filiales. Création d'ArianeGroup avec Airbus.

2017
Accord de rapprochement entre Safran et Zodiac Aerospace. Cession des activités de détection, d'identité et de sécurité.

2018
Prise de contrôle et fusion-absorption de Zodiac Aerospace par Safran. Rassemblement sous la marque Safran des nouvelles activités issues de Zodiac Aerospace.

2020
Baisse des marchés actions mondiaux liée au coronavirus (Covid-19).



Évolution du cours de bourse Euro Stoxx 50 depuis mai 2005

NOS ENGAGEMENTS RSE (1)

La position de leader de Safran, sa présence à l'international, sa responsabilité en tant qu'employeur de plus de 95 000 personnes, lui confèrent une responsabilité sociale et sociétale qu'il entend assumer pleinement.

LA DÉMARCHE RSE S'INSCRIT DANS LA RAISON D'ÊTRE DE SAFRAN

La démarche RSE est intégrée au modèle d'affaires et à ses 3 leviers stratégiques : l'innovation durable, l'excellence opérationnelle et le comportement responsable avec pour objectif de toujours créer plus de valeur en s'inscrivant dans la durée et avec une responsabilité vis-à-vis de tous.

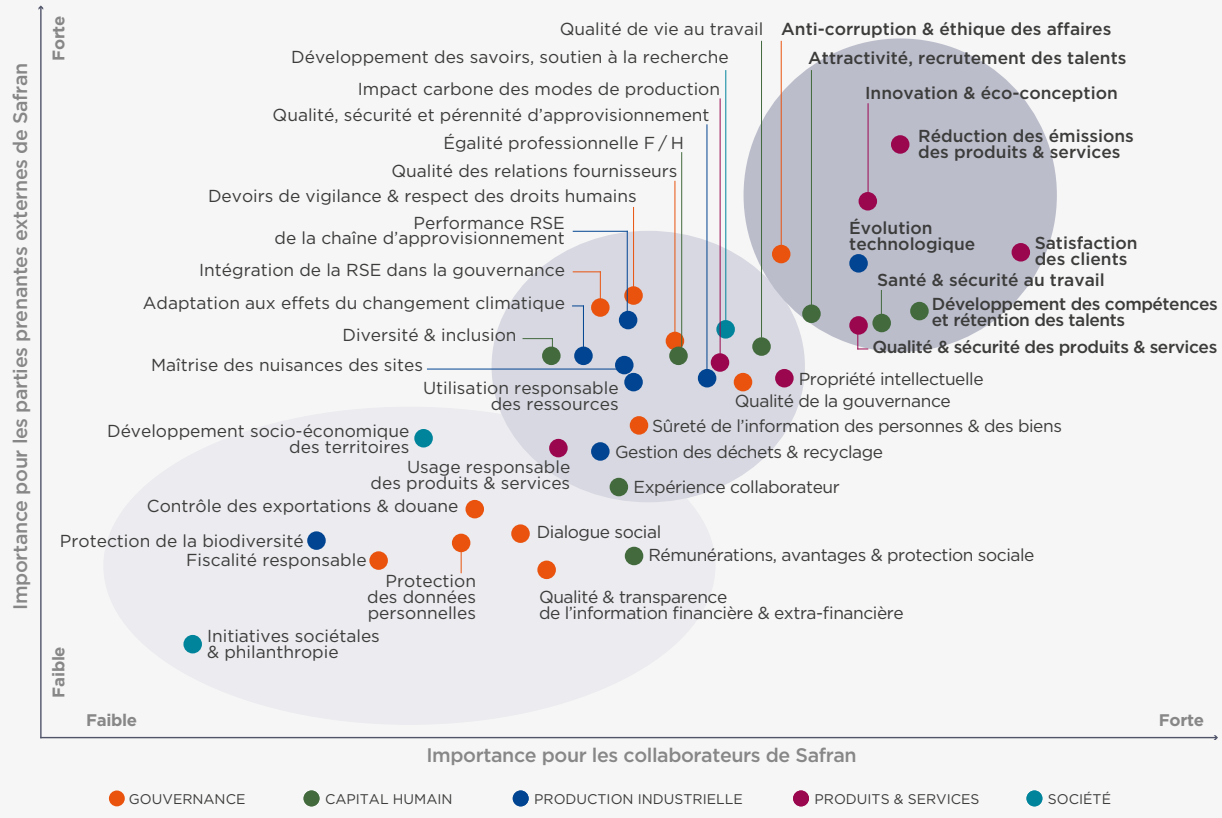
La démarche RSE est définie en tenant compte des enjeux extra-financiers de Safran, dont la matrice de matérialité a été mise à jour en 2019. Cette mise à jour a été l'opportunité pour le Groupe de donner la parole à ses parties prenantes, internes et externes, dans une recherche d'écoute et de représentativité. Une analyse approfondie des référentiels internationaux sur les enjeux de la filière aéronautique a permis l'identification de 37 enjeux à tester auprès des parties prenantes.

Ces enjeux ont été soumis à plus de 600 parties prenantes internes, des salariés issus de toutes les sociétés du Groupe sur l'ensemble des implantations dans le monde, ainsi qu'auprès d'un panel de 70 parties prenantes externes.

Neuf enjeux prioritaires pour Safran (indiqués ci-dessous) ont émergé avec un consensus similaire en interne et en externe.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ DES ENJEUX EXTRA-FINANCIERS

LES 9 ENJEUX PRIORITAIRES DE SAFRAN, D'APRÈS LES PARTIES PRENANTES, RESSORTENT DANS LE CERCLE EN HAUT À DROITE.



(1) Responsabilité Sociétale d'Entreprise.

LA CONTRIBUTION DE SAFRAN AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU

Dans le cadre du déploiement de sa politique RSE et avec le concours de toutes ses parties prenantes, Safran contribue aux Objectifs de Développement Durable 2030 des Nations Unies. Les engagements de Safran portent sur 12 des 17 objectifs et reflètent les actions déployées dans le Groupe en cohérence avec ses activités et les 9 enjeux prioritaires de sa matrice de matérialité.

Safran déploie une politique santé, sécurité au travail et environnement (SSE) qui s'appuie sur un référentiel mis en œuvre pour tous les salariés, sur l'ensemble des sites. Ce référentiel, composé de 30 standards, permet d'évaluer par voie d'audits le niveau de maturité atteint selon 3 niveaux (bronze, argent et or). Objectif 2025 : 100 % des sites classés or.

Safran veille à l'insertion professionnelle des jeunes : 11,6 %(1) de stagiaires, d'alternants et de doctorants, ont été accueillis en Europe en 2019. Des initiatives et des partenariats sont mis en place avec les acteurs du monde de l'éducation, dans tous les pays d'implantation de Safran.

Safran souhaite faire de l'égalité professionnelle un levier de transformation, rendre la culture d'entreprise plus inclusive, renforcer son attractivité pour les femmes et accroître le nombre de femmes cadres dirigeantes. Safran a ainsi renouvelé en 2019 l'obtention du label GEEIS (Gender Equality European & International Standard) et s'est engagé avec des objectifs ambitieux pour 2023.

Safran est attentif au traitement de l'eau, de ses rejets et des déchets au sein de ses sites. Les sites qui ont des procédés chimiques, tels que des traitements de surface, ont mis en place une organisation pour traiter les rejets.

Safran a signé un accord-cadre mondial sur **les conditions de travail, la RSE et le développement durable** en 2017. De plus, Safran déploie un plan de vigilance auprès de ses fournisseurs et sous-traitants dans les domaines de la santé, de la sécurité, de l'environnement et des droits de l'homme. La signature de la charte Achats Responsables est un des premiers engagements des fournisseurs.

Safran consacre 75 % de son budget de recherche et technologie à l'amélioration directe ou indirecte de l'impact du transport aérien sur l'environnement. En 2019, plus de 1 200 premières demandes de brevets ont été déposées dans le monde.

Dans le cadre de l'accord handicap 2018-2022, Safran mène une politique active. Le taux d'emploi global en 2019 est de 5,1 % (périmètre accord France)(2).

Au travers de son projet bas-carbone, **Safran a défini sa trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre** liées à ses modes de production. L'objectif est de réduire, d'ici à 2025, les émissions directes (« scope 1 ») et indirectes (« scope 2 ») respectivement de 8 % et 18 %, par rapport à 2018.

La transition vers une aviation durable est une priorité absolue pour **Safran qui déploie une stratégie climat**, pour diminuer les émissions de gaz à effet de serre de ses produits et de ses sites. Par ailleurs, la politique de Safran a toujours été d'assurer le plus haut niveau de protection de ses sites face aux aléas naturels, aux risques technologiques et aux risques environnementaux.

Safran, au travers de sa politique santé, sécurité au travail et environnement s'engage à prévenir et réduire les pollutions qui pourraient être générées par ses activités.

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 pour une période de trois ans, cette certification atteste de la robustesse du programme de lutte contre la corruption sur l'ensemble du périmètre du Groupe, dont les exigences sont au niveau des standards internationaux.

Safran développe de nombreux partenariats auprès des communautés d'affaires, de la communauté financière, d'associations, du monde académique, de partenaires publics pour renforcer et partager ses connaissances, ses actions et leurs déploiements.

Note : Les chiffres indiqués dans les icônes ci-dessus correspondent à la numérotation des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.
(1) Par rapport à l'effectif en Europe.
(2) Hors Safran Aerosystems, Safran Passenger Solutions, Safran Seats, Safran Cabin.

NOS MARCHÉS

La flotte mondiale d'avions commerciaux (36 passagers et plus) et la demande passager devraient doubler dans les 20 prochaines années, hors impact du coronavirus (Covid-19).

AVIATION CIVILE

Plusieurs facteurs concourent à ce dynamisme :

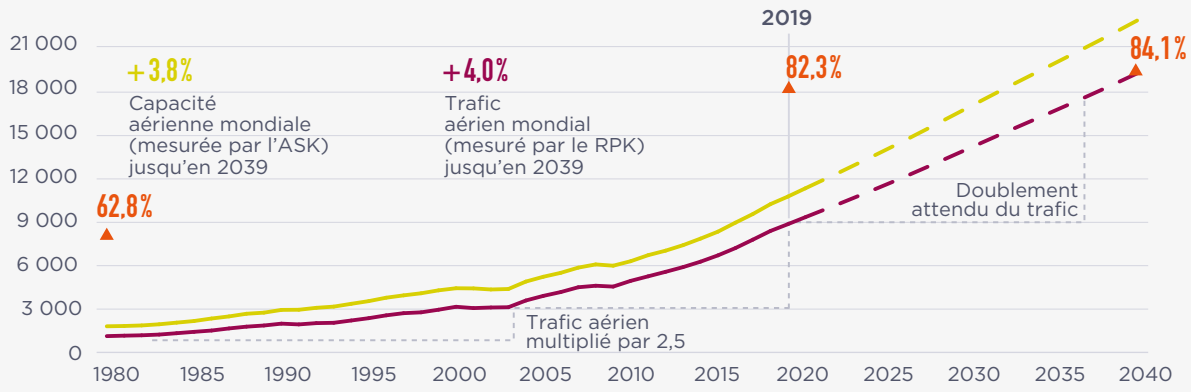
- la démocratisation continue du transport aérien sous l'effet d'une réduction des prix ;
- la pression sur les capacités avec des coefficients de remplissage qui atteignent des sommets dans la plupart des compagnies aériennes ;
- les besoins des zones bénéficiant d'une croissance économique soutenue (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 forte du trafic aérien s'est montrée résiliente aux précédentes crises économiques mondiales (2001 et 2008) mais peut être sujette à de brusques variations en cas de crise sanitaire locale ou mondiale (SRAS, Covid-19).

39 400 nouveaux avions sont attendus dans les 20 prochaines années. Cette dynamique est d'autant plus marquée sur le segment des avions court et moyen-courriers (23 500 avions attendus), et les avionneurs Airbus et Boeing ont des carnets de commandes d'avions restant à livrer à des niveaux très élevés (respectivement à 7 482 et 5 406 appareils à fin décembre 2019). Enfin, l'après-vente suit également la même tendance d'une forte croissance compte tenu de l'augmentation de la flotte en service et de la durée de vie des aéronefs.

Par ailleurs, les besoins de renouvellement de l'intérieur des avions s'accélèrent avec plusieurs cycles de rénovation *(retrofit)* dans la vie d'un appareil.

TRAFIC AÉRIEN CIVIL, PROJECTIONS MONDIALES
Ces projections long terme ne prennent pas en compte l'impact du coronavirus (Covid-19).



— Capacité aérienne mondiale (ASK)
— Trafic aérien mondial (RPK)
▲ Coefficient de remplissage

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.

DÉFENSE

Alors qu'ils subissaient une tendance baissière depuis plusieurs années, l'augmentation des budgets alloués aux armées et aux équipements de défense se confirme un peu partout dans le monde, dans un contexte marqué par plusieurs zones de conflits armés et des tensions géopolitiques.
En Europe, les initiatives autour de la défense européenne ont connu une relance qui se traduit par divers projets, tels que le Programme de développement industriel dans le domaine de la défense (European Defense Industrial Development Programme – EDIDP) pour la période 2019-2020 et le Fonds européen de défense (FED) à compter de 2021. En termes financiers, plus de 500 M€ sont ainsi planifiés jusqu'en 2021 et il est envisagé de mobiliser, entre 2021 et 2027, plus de 35 Md€ de crédits communautaires pour la défense et l'espace, dont 13 Md€ se déclinant en 4,1 Md€ pour la R&T et 8,9 Md€ pour la R&D.

FOCUS SUR LES ACTIVITES MILITAIRES DE SAFRAN

Au-delà d'une partie des activités électroniques de Safran Electronics & Defense, chacune des filiales du Groupe est présente sur le secteur militaire, qui représente au total environ 16 % de son chiffre d'affaires, avec notamment les moteurs M88 pour le Rafale, les turbines d'hélicoptères militaires, les moteurs TP400 pour l'avion de transport A400M, le câblage électrique du Rafale, des atterrisseurs, des drones tactiques, des groupes auxiliaires de puissance (APU). Safran fournit également des équipements de dissuasion.

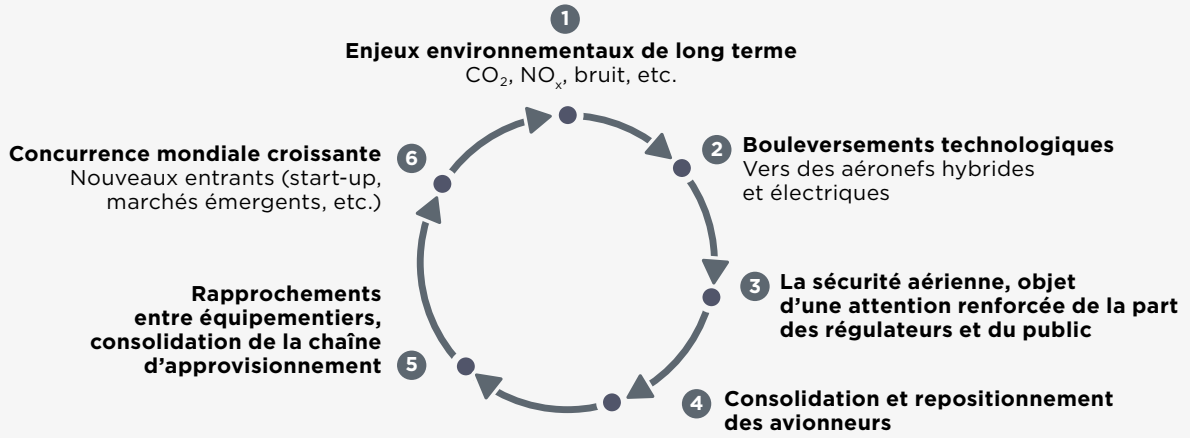
AVIATION D'AFFAIRES ET HÉLICOPTÈRES

Le marché de l'aviation d'affaires est stable. La flotte d'avions d'affaires représente environ 21 900 appareils en service à fin 2019. Pour sa part, le marché des hélicoptères se restructure après plusieurs années marquées par la crise des acteurs des secteurs pétroliers et parapétroliers. Environ 50 000 hélicoptères sont en service dans le monde en 2019.

MUTATION DE L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE

Safran opère dans un paysage industriel en évolution.

DES CHANGEMENTS RAPIDES



1 ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX DE LONG TERME

Le défi climatique conduit à une transformation systémique du secteur aérien. La nécessité d'apporter une réponse adaptée à l'ampleur et l'urgence du défi environnemental global font l'objet d'attentes sociétales et politiques renforcées dans tous les secteurs (pages 22 à 25).

2 BOULEVERSEMENTS TECHNOLOGIQUES

L'innovation est dans l'ADN du secteur aéronautique depuis son avènement. Les aéronefs actuels sont cinq fois plus efficaces en termes de consommation carburant que ceux des années 1950, essentiellement grâce à l'amélioration de la motorisation.

Par ailleurs, les nombreuses innovations ont permis des progrès considérables en termes de sécurité aérienne, faisant désormais de l'aviation civile l'un des moyens de transport les plus sûrs au monde.

De nouveaux champs d'innovation applicables à l'aéronautique à court, moyen et long terme sont apparus : numérique (« big data », intelligence artificielle), connectivité, autonomie, propulsion hybride et/ou électrique, propulsion distribuée, matériaux, procédés, carburants durables, hydrogène, etc. Ces innovations ouvrent la voie à de nouvelles architectures de moteurs, à de nouveaux concepts, à de nouvelles façons de produire, à de nouveaux services, à de nouveaux acteurs et à de nouveaux usages (VTOL[1] notamment).

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

3

LA SÉCURITÉ AÉRIENNE OBJET D'UNE ATTENTION RENFORCÉE DE LA PART DES RÉGULATEURS ET DU PUBLIC

La sécurité aérienne est un enjeu collectif fondamental partagé par toutes les sociétés du Groupe. C'est pour Safran une priorité absolue et un engagement auprès de nos clients, passagers, pilotes et équipages. Même si le transport aérien est de nos jours l'un des moyens de transports les plus sûrs au monde, les deux accidents du Boeing 737 MAX en 2018 et 2019 rappellent la nécessité de prendre toutes les mesures pour que ceci ne se reproduise plus à l'avenir : c'est une attente forte et légitime du public vis-à-vis des industriels et des régulateurs, avec par voie de conséquence une attention renforcée des autorités de certification sur la sécurité dans tout le cycle de vie des aéronefs.

4

CONSOLIDATION ET REPOSITIONNEMENT DES AVIONNEURS

Depuis 2017, les avionneurs se consolident autour du duopole historique : transfert de la participation résiduelle de Bombardier dans le programme A220 (anciennement C Series) à Airbus en février 2020 et projet de rapprochement en cours entre Boeing et Embraer. Par ailleurs, la montée en puissance de nouveaux acteurs se poursuit, avec notamment la Chine ou la Russie.
Les avionneurs envisagent de faire évoluer leur périmètre d'activités en ré-internalisant certaines activités et se positionnent également davantage dans les services.

5

RAPPROCHEMENT ENTRE ÉQUIPEMENTIERS, CONSOLIDATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Encouragés par les avionneurs et les compagnies aériennes, les fournisseurs et équipementiers de la chaîne d'approvisionnement se sont également consolidés avec quelques rapprochements majeurs, comme en 2018 l'acquisition de Zodiac Aerospace par Safran ou bien plus récemment la fusion en cours de Collins Aerospace et Raytheon, elle-même précédée des rachats de Rockwell-Collins et de B/E Aerospace.

6

CONCURRENCE MONDIALE CROISSANTE

Attirés par la forte croissance du secteur, de nouveaux entrants apparaissent parmi les équipementiers.

Eux-mêmes sujets à une compétition intense, les avionneurs soumettent par ailleurs leurs équipementiers à une forte pression sur les prix, avec d'importants programmes de réduction de coûts. Certains matériaux clefs sont par ailleurs des ressources rares (titane, terres rares, etc.) sur le plan mondial et leur approvisionnement peut être perturbé par des tensions géopolitiques ou commerciales.

Concernant les compagnies aériennes, le secteur est marqué par une forte croissance des compagnies du Moyen-Orient et d'Asie du Sud-Est. La montée des acteurs low cost est également très nette sur les marchés court et moyen-courriers. Enfin, les investisseurs, les financeurs et les loueurs d'avions deviennent également des acteurs importants de l'écosystème aérien.

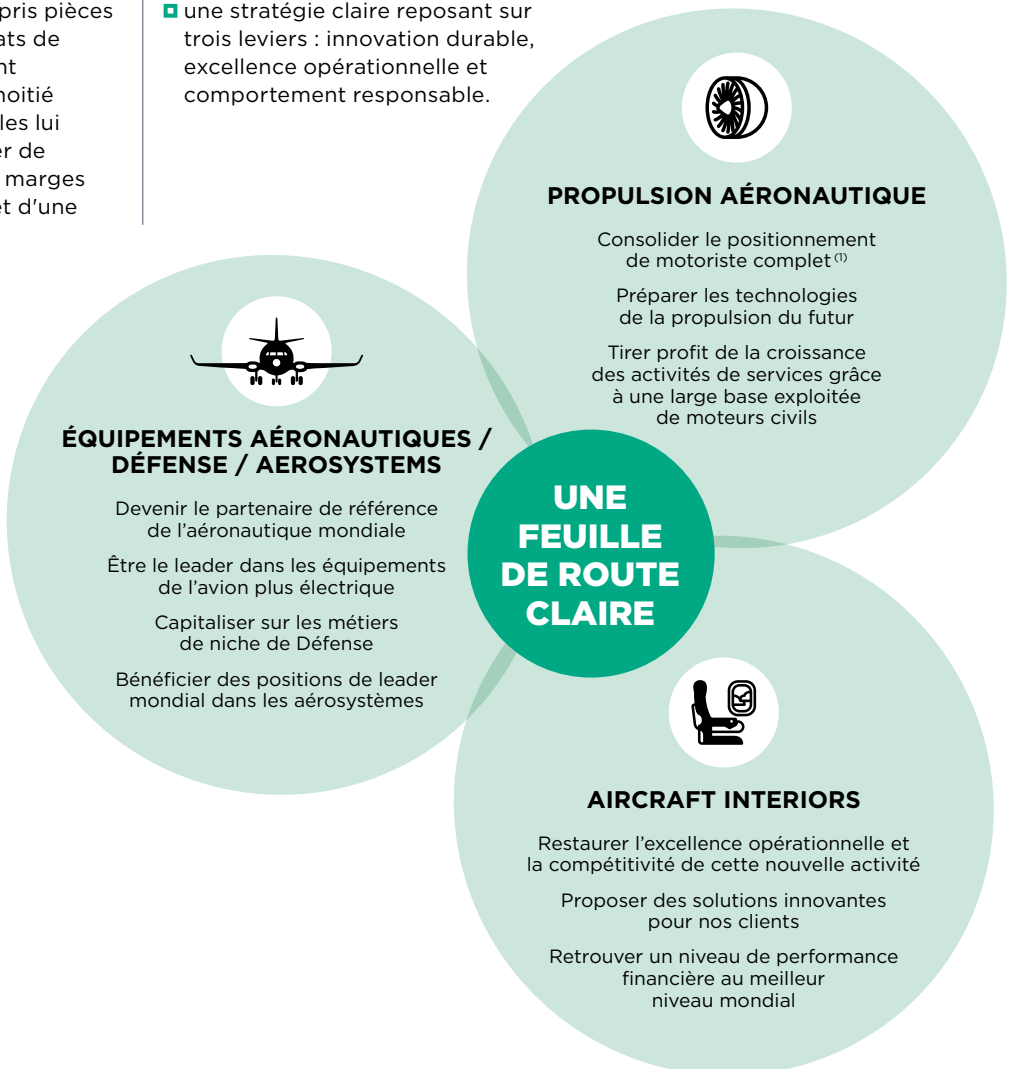
NOS AMBITIONS

Les grandes tendances de l'écosystème décrites précédemment laissent anticiper un secteur en croissance, mettant l'accent sur la sécurité et la compétitivité et devant relever des défis technologiques et environnementaux.

Safran a l'ambition d'être l'équipementier de référence de l'aéronautique mondiale d'ici 15 ans. Pour y parvenir, le Groupe s'appuie notamment sur :

- son modèle d'affaires qui repose sur :
  - des produits ayant des cycles d'activités de différentes maturités (de quelques années pour un siège d'aéronef jusqu'à 40 ans pour un moteur) ;
  - des activités de services et d'après-ventes (y compris pièces de rechanges et contrats de long terme), constituant désormais près de la moitié du chiffre d'affaires. Elles 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 ;
- deux priorités absolues : le défi climatique et la sécurité aérienne ;
- une stratégie claire reposant sur trois leviers : innovation durable, excellence opérationnelle et comportement responsable.

En portant son attention à la fois sur l'excellence opérationnelle et sur les investissements qui lui permettront de définir l'état de l'art technologique, le Groupe est idéalement placé pour franchir une nouvelle étape de croissance de son activité et de création de valeur.



(1) Safran est présent sur toutes les parties du moteur et sur tous les segments de marché de la propulsion.

ILLUSTRATION DE NOS AMBITIONS SUR LE SEGMENT MOYEN-COURRIER AU TRAVERS DE LA TRANSITION CFM56 – LEAP

Sur ce segment, qui représente 60 % des livraisons mondiales d'aéronefs, CFM International occupe une part de marché d'environ 80 % grâce à 40 années de succès commerciaux.

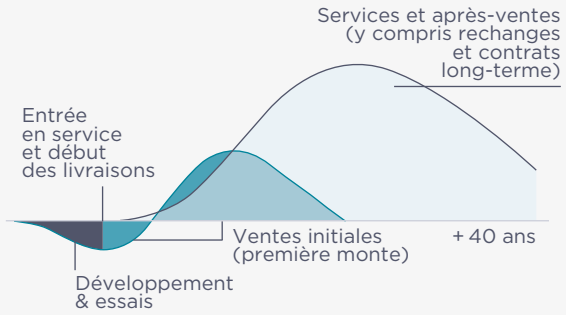
Des perspectives de long terme

L'activité de 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). Compte tenu de la progression de la taille de sa flotte de moteurs en service, Safran dispose à ce titre 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. Ces contrats s'appliquent désormais au moteur LEAP, dont l'après-vente viendra progressivement prendre le relais du CFM56 à partir de 2025.

Une large flotte de CFM56 en service

Avec une base exploitée (1) de plus de 31 800 moteurs à la fin de l'année 2019, le CFM56 est le plus grand succès commercial de l'histoire de l'aéronautique civile : toutes les deux secondes, un moteur CFM56 décolle dans le monde. Il génèrera encore, pour Safran dans les 20 prochaines années, des activités de services dont le pic est attendu vers 2025.

ÉCONOMIE DU CYCLE DE VIE D'UN PROGRAMME MOTEUR

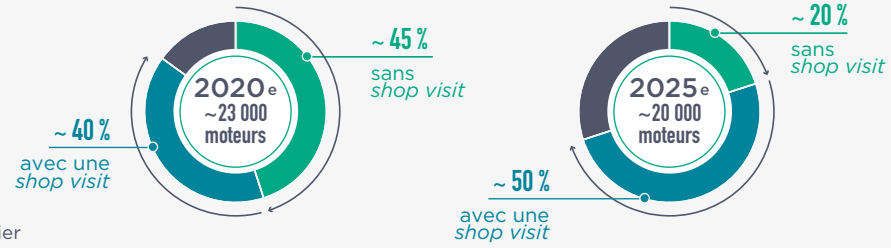


ÉVOLUTION DE LA BASE EXPLOITÉE(1) CFM56

*Taux de croissance annuelle moyen pondéré

RÉPARTITION DE LA FLOTTE DE CFM56 (-5B/-7B) EN FONCTION DU NOMBRE DE *SHOP VISITS* * EFFECTUÉES

- Aucune *shop visit* effectuée
- 1 *shop visit* effectuée
- Plus de 2 *shop visits* effectuées



Source : Données CFM
* *Shop visit* = passage en atelier

Le LEAP, renouvellement du succès du CFM56

Successeur du CFM56, le nouveau moteur LEAP est d'ores et déjà un succès commercial. Produit depuis 2016, sa montée en cadence est la plus importante que l'industrie aéronautique ait connue : 1 736 LEAP ont ainsi été livrés en 2019 (1 118 en 2018).

Véritable concentré d'innovations, le moteur LEAP réduit de 15 % la consommation de carburant par rapport à la dernière génération de moteurs CFM56. Le LEAP dispose, à la fin du mois de décembre 2019, d'un carnet de commandes record de 15 614 moteurs, dont 1 968 commandes enregistrées en 2019. Il a été retenu sur trois avions :

- **LEAP-1A sur l'A320neo d'Airbus, entrée en service en août 2016** (60,5%(2) de parts de marché) ;
- **LEAP-1B sur le 737 MAX de Boeing, entrée en service en mai 2017** (100 % de parts de marché) ;
- **LEAP-1C sur le C919 de Comac** (Chine, source occidentale exclusive).

(1) La base exploitée correspond aux moteurs livrés moins les moteurs démantelés ou rebutés.
(2) Au 31/01/2020, sur la base des commandes fermes.

CRÉER DE LA VALEUR POUR

LES TENDANCES

UN MARCHÉ EN FORTE CROISSANCE
Un trafic passager qui pourrait doubler en 20 ans.

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX DE LONG TERME
Limitation des émissions de CO_2, NO_x, bruits.

LA SÉCURITÉ AÉRIENNE
Objet d'une attention renforcée légitime de la part des régulateurs et du public.

BOULEVERSEMENTS TECHNOLOGIQUES
Vers la propulsion hybride et électrique, fabrication additive, matériaux composites, *big data*, IA, etc.

NOS RESSOURCES (1)

CAPITAL HUMAIN
- **Plus de 95 000** collaborateurs répartis dans 27 pays
- **4 %** de la masse salariale consacrée à des actions de formation
- **14 880** recrutements en 2019
- Une gouvernance reconnue

CAPITAL INTELLECTUEL
- **1,7 Md€** de dépenses totales en R&D
- Environ **1 200** docteurs / PhD
- **16 %** des collaborateurs du Groupe dans la R&D (y compris R&T)

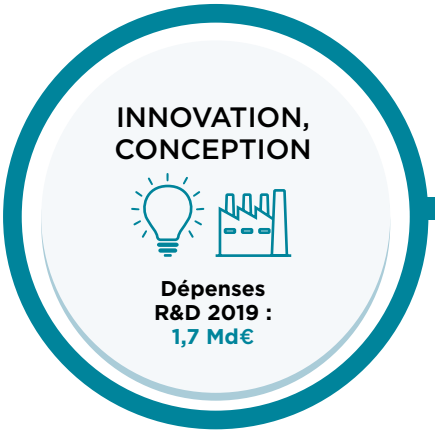
CAPITAL INDUSTRIEL
- **274** établissements dans le monde au service de nos clients
- **695 M€** (2) d'investissements industriels
- Des **alliances et partenariats** industriels structurants dont la co-entreprise CFM International avec GE Aviation depuis 1974, renouvelée jusqu'en 2040

CAPITAL FINANCIER
- Un **carnet de commandes rempli**
- Une **base exploitée croissante** (de l'ordre de +5,6 % par an pour les moteurs court et moyen-courriers)
- Une signature financière parmi les meilleures de l'industrie
- Une **base actionnariale stable** (salariés ; État français ; familles industrielles françaises ; investisseurs institutionnels « long terme »)
- Une **structure financière solide** (dette nette / EBITDA (3) à 0,86)
- Une **politique de couverture** du risque de change offrant de la **visibilité**

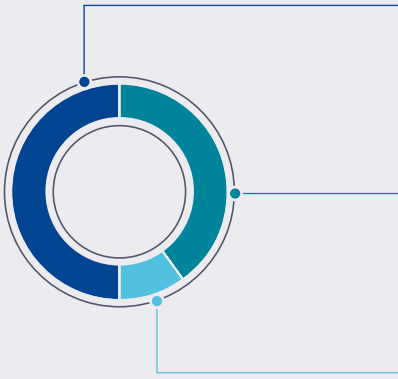
CAPITAL SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL
- **75 %** de notre effort de R&T consacré à la réduction de notre empreinte environnementale
- **Formation** à l'achat responsable et charte de bonne conduite

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES



UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS ÉQUILIBRÉ



DEUX PRIORITÉS ABSOLUES

Défi climatique
(page 22)

Sécurité aérienne
(page 26)

(1) Année 2019 sauf mention contraire.
(2) Net d'un encaissement pour la cession d'un ensemble immobilier tertiaire en région parisienne.
(3) L'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) désigne le bénéfice d'une société avant que n'en soient soustraits les intérêts d'emprunt, les impôts et taxes, les dotations aux amortissements et les provisions sur immobilisations.

L'ENSEMBLE DE NOS PARTIES PRENANTES

DE L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE

CONSOLIDATION ET REPOSITIONNEMENT DES AVIONNEURS

RAPPROCHEMENTS ENTRE ÉQUIPEMENTIERS, CONSOLIDATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

CONCURRENCE MONDIALE CROISSANTE
Avec de nouveaux entrants, nouveaux marchés, nouveaux usages.

AU SERVICE DU CLIENT

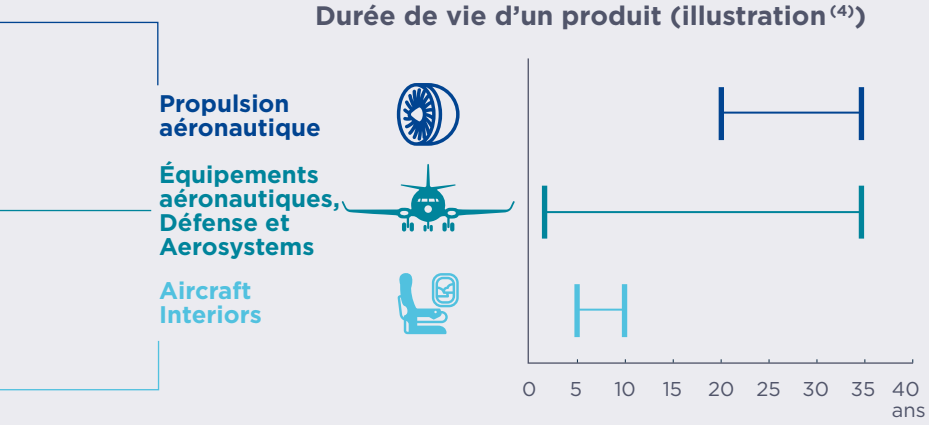
VENTES INITIALES (première monte)

Chiffre d'affaires 2019 : 13,9 Md€
56 %

SERVICES ET APRÈS-VENTES

Chiffre d'affaires 2019 : 10,7 Md€
44 %

Durée de vie d'un produit (illustration [4])



TROIS LEVIERS

1 **INNOVATION DURABLE**
(page 28)

2 **EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE**
(page 32)

3 **COMPORTEMENT RESPONSABLE**
(page 36)

NOS IMPACTS [1]

CAPITAL HUMAIN
- Un modèle social **favorable et attractif** : participation, intéressement, actionnariat salarié et épargne salariale
- **43 %** des salariés sont actionnaires de l'entreprise et détiennent ensemble 6,8 % du capital du Groupe

CAPITAL INTELLECTUEL
- **42 000** titres de propriété intellectuelle

CAPITAL INDUSTRIEL
- **250 M€** de synergies attendues en 2022 suite à l'acquisition de Zodiac Aerospace
- Une **chaîne d'approvisionnement robuste** qui a permis la montée en cadence du LEAP (double source active sur toutes les pièces spécifiques du moteur)

CAPITAL FINANCIER
- Une **croissance organique** du chiffre d'affaires ajusté de + 9,3 % (par rapport à 2018)
- Une marge opérationnelle courante à 15,5 %, en progression de 110 points de base (par rapport à 2018)
- Une politique de fusions & acquisitions **disciplinée**
- Un taux de conversion du résultat opérationnel courant en cash flow libres à 51,9 %
- TSR [5] 2005-2019 de + 16,54 % par an
- Une performance boursière de + 431 % (11 mai 2005 - 25 mars 2020)

CAPITAL SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL
- LEAP : **- 15 %** d'émission du CO_2 et **- 50 %** d'émission de NO_x
- **Label** « RELATIONS FOURNISSEURS RESPONSABLES »
- **1re entreprise** du CAC 40 certifiée « anticorruption » par l'ADIT [6]

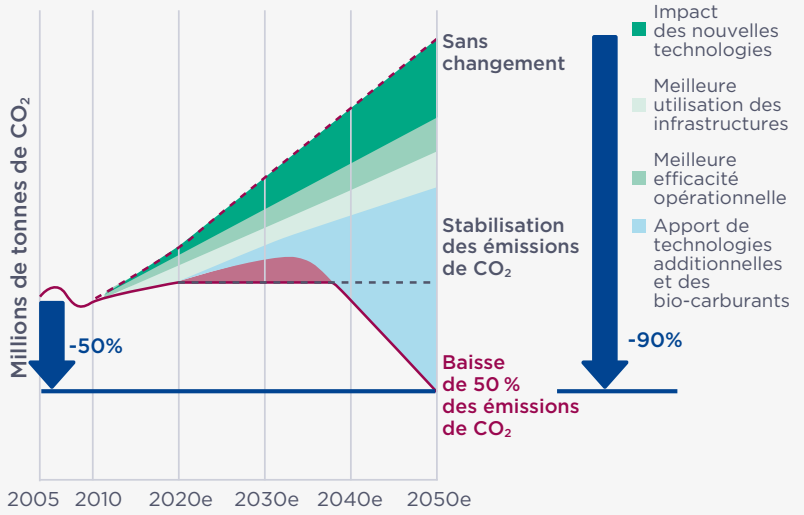
(4) La durée de vie d'un moteur est de l'ordre de 20 ans (civil) à 35 ans (militaire). La durée de vie des équipements aéronautiques est de l'ordre de 2 ans (freins carbone) à 35 ans (câblage). La durée de vie des intérieurs d'avion est de l'ordre de 5 ans (siège business) à 10 ans (siège économique).
(5) TSR : *Total Shareholder Return*. Le TSR correspond au rendement total de l'action Safran (dividendes et évolution du cours).
(6) Agence pour la diffusion de l'information technologique.

PRIORITÉ N°1

SAFRAN ET LE DÉFI CLIMATIQUE

Le changement climatique est un défi majeur et systémique pour l'aviation. Safran déploie une stratégie climat pour apporter une réponse à ce défi, et proposer à ses clients des solutions innovantes à coût compétitif. Son positionnement sur une grande part des systèmes de l'avion, et en particulier sur tous les systèmes énergétiques, le place au cœur de la réponse technologique.

UN ENGAGEMENT AMBITIEUX DU SECTEUR AÉRIEN ET LA VISION DE SAFRAN POUR Y RÉPONDRE



L'objectif de réduction de 90 % des émissions de CO_2 par passager.km en 2050 sera atteignable avec :

- **40 %** — **Renouvellement** de la flotte avec de nouvelles générations d'avions et de moteurs
- **Introduction** de ruptures technologiques
- **10 à 20 %** — **Amélioration** de la gestion du trafic aérien et des opérations
- **40 %** — **Incorporation** de carburants durables

… tout en réduisant les autres nuisances (bruit, NO_x, particules, etc).

Le transport aérien contribue à hauteur de 2 % des émissions mondiales de CO_2 dues aux activités humaines. Avec un trafic susceptible de doubler dans les 20 ans à venir, la transition vers une aviation durable est une priorité absolue pour Safran. Dès 2008, le secteur aérien s'est engagé volontairement à atteindre la neutralité carbone en 2050 [ATAG][1], en divisant par deux les émissions nettes de la flotte en 2050 par rapport à 2005, soit une amélioration de 90 % des émissions moyennes par passager.km de la flotte mondiale, tenant compte de la croissance attendue du trafic aérien[2].

Une ambition : une aviation bas-carbone d'ici 2030-2035 et tendant vers la neutralité carbone à horizon 2050

Les engagements du secteur aérien sont cohérents avec l'accord de Paris de maintenir l'augmentation de température du globe au dessous de 2 degrés Celsius. Notre objectif est crédible et devra engager tous les acteurs du secteur (industrie, compagnies aériennes, contrôle aérien, aéroports, pouvoirs publics).

SAFRAN S'ENGAGE

Lors du Salon du Bourget 2019, les directeurs technologies de sept des plus grandes entreprises du secteur aéronautique[3], dont Safran, ont déclaré : *« En tant que directeurs technologies de l'industrie aéronautique, nous nous engageons à promouvoir la durabilité de notre secteur. Nous croyons en cette industrie, ainsi qu'en son rôle pour rendre notre monde meilleur et plus sûr. Nous avons également l'intime conviction que l'approche que nous proposons permettra à l'aviation de se développer de façon durable et de jouer un rôle encore plus important au service de notre planète et de tous ses habitants. »*

(1) ATAG : Air Transport Action Group.
(2) Le secteur escompte une croissance d'environ 4% par an, conduisant à une multiplication du trafic par 3,5 entre 2005 et 2050.
(3) Airbus, Boeing, Dassault Aviation, GE Aviation, Rolls-Royce, Safran, United Technologies Corporation.

LA STRATÉGIE CLIMAT DE SAFRAN

Safran entend être un leader de la décarbonation du secteur aérien et décline sa stratégie climat autour de deux axes : la réduction des émissions liées aux modes de production et au-delà, ce qui constitue sa mission essentielle, la réduction des émissions de ses produits.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE SES MODES DE PRODUCTION

Safran est engagé dans une démarche volontariste et ambitieuse de réduction de l'empreinte carbone de ses modes de production (émissions désignées sous l'appellation « scope 1, 2 et 3 » selon le référentiel du GHG Protocol[1]) au travers du projet bas-carbone.

Le projet bas-carbone
La direction Santé, Sécurité et Environnement du Groupe pilote le projet bas-carbone depuis fin 2018 et un comité de pilotage, composé de plusieurs représentants du comité exécutif de Safran a été constitué. Par ailleurs, une organisation dédiée a été mise en place, avec la nomination d'un chef de projet dans chaque société de rang 1 du Groupe ainsi que l'identification de relais « métier ».

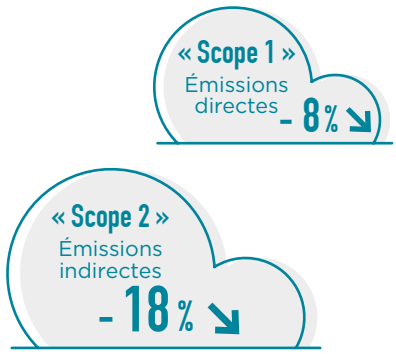
La première phase de ce projet concerne la réduction des émissions, directes et indirectes, liées à la consommation d'énergie de nos modes de production :

- les émissions directes liées à l'énergie (désignées sous l'appellation « scope 1 ») prennent en compte les émissions du GPL (butane, propane), du gaz naturel, de fioul domestique/gazole, du fioul lourd et du kérosène pour les sources mobiles ainsi que les émissions de fluides frigorigènes ;
- les émissions indirectes liées à l'énergie (désignées sous l'appellation « scope 2 ») prennent en compte les émissions provenant des achats d'électricité, de vapeur, de chaleur et de froid.

La deuxième phase de ce projet, lancée début 2020, concerne les émissions indirectes de Safran (désignées sous l'appellation « scope 3 ») : logistique, achats de biens et services et déplacement des collaborateurs.

Les travaux engagés devront permettre de limiter nos émissions de CO_2 tout en optimisant notre compétitivité.

Safran s'est fixé des objectifs de réduction des émissions CO_2 de ses modes de production à horizon 2025 (par rapport aux émissions CO_2 2018, soit 218 906 Teq.CO_2 pour le « scope 1 » et 374 691 Teq.CO_2 pour le « scope 2 »).



Les leviers identifiés pour atteindre ces objectifs sont, entre autres :

- la réduction de la consommation énergétique des sites au travers notamment de l'efficacité énergétique des bâtiments ;
- le travail sur des solutions de rupture pour la génération de chaleur sur les sites, en convertissant les moyens, par exemple des chaudières gaz en centrales biomasse ;
- l'approvisionnement avec des énergies décarbonées, à l'instar de ce qui a été mené au Mexique pour l'électricité avec la signature d'un contrat d'achat d'énergie solaire.

LE SYSTÈME D'ÉCHANGE DE QUOTAS DE CO_2 EUROPÉEN (EU-ETS[2])

Créé en 2005, l'EU-ETS est le premier système mondial d'échange international de quotas d'émission. Il demeure le plus grand mécanisme d'échange de droits d'émission au monde et représente plus de trois quarts des échanges internationaux de carbone.
Un plafond est fixé pour limiter le niveau total de certains gaz à effet de serre pouvant être émis par les installations couvertes par le système. Ce plafond diminue progressivement afin de faire baisser le niveau total des émissions. Dans les limites de ce plafond, les entreprises reçoivent ou achètent des quotas d'émission qu'elles peuvent échanger avec d'autres entreprises en fonction de leurs besoins.
Le cadre législatif de l'EU-ETS pour la période 2021-2030 a été révisé au début de l'année 2018 afin d'atteindre les objectifs de réduction des émissions, conformément au cadre d'action 2030 en matière de climat et d'énergie et à la contribution de l'UE à l'accord de Paris adopté en 2015.
Sur plus de 150 sites européens, seuls 3 établissements de Safran sont concernés par l'EU-ETS : les sites de Gennevilliers, Villaroche et Villeurbanne. **Les émissions générées par ces 3 sites n'ont jamais nécessité le recours à l'achat de quotas de CO_2.** De plus, Safran travaille sur une **option pour ne plus utiliser de « permis à polluer » pour ses deux sites de Gennevilliers et Villaroche, à horizon 2025,** en étudiant la possibilité d'avoir recours à des énergies alternatives.

(1) Greenhouse Gas Protocol.
(2) European Union Emission Trading System.

LA STRATÉGIE CLIMAT DE SAFRAN

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE SES PRODUITS

Les émissions liées aux modes de production ne représentant qu'un faible pourcentage des émissions dans le cycle de vie d'un avion, Safran considère que son premier défi est de réduire les émissions de ses produits (désignées sous l'appellation « scope 3 » selon le référentiel du GHG Protocol).

VERS UNE AVIATION NEUTRE EN CARBONE À HORIZON 2050 (1)

2020

- Long-courrier
- Court et moyen-courrier
- Régional
- Hélicoptères

100 % KÉROSÈNE

Politiques publiques et règlementations + Technologies

2030 - 2035 (2)

« Skip a generation » (3) :

Avions ultra-efficaces et utilisation accrue de carburants durables

- Petits avions électriques / Régionaux hybrides
- Nouvelles mobilités court-courrier

BAS-CARBONE

Politiques publiques et règlementations + Technologies

2050 (2)

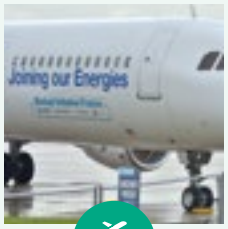
- Avions du futur et source d'énergie décarbonnée
- Carburant de synthèse et/ou hydrogène liquide
- Batteries haute densité

TENDRE VERS LA NEUTRALITÉ CARBONE (1)

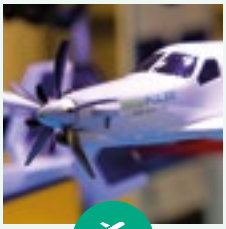
NON PAS UNE MAIS DES SOLUTIONS

Il n'y aura pas une solution unique mais un bouquet de mesures pour chacun des segments du marché et des usages : court, moyen et long-courriers, hélicoptères, aviation d'affaires, nouvelles mobilités aériennes, selon des calendriers également différents.

PROPULSION THERMIQUE ULTRA-OPTIMISÉE



CARBURANTS DURABLES



PROPULSION HYBRIDE ET ÉLECTRIFICATION

VOLS SUPÉRIEURS À 1 000 KM

VOLS INFÉRIEURS À 1 000 KM

(1) Émissions en vol + émissions/captation liées à la production du carburant proche de zéro à horizon 2050.
(2) Date cible d'entrée en service des aéronefs.
(3) « Sauter une génération » : avion apportant un gain double de celui réalisé classiquement lors de l'introduction d'un nouvel avion (15 %).

ÉLECTRIFICATION ET HYBRIDATION : UNE SOLUTION POUR LES COURTES DISTANCES

Safran est engagé activement sur la propulsion tout électrique et hybride, qui trouvera des applications pour des aéronefs courtes distances, par exemple sur une nouvelle classe de véhicules légers, destinés au transport aérien urbain, périurbain, voire régional (VTOL[1] ou STOL[2]).

Compte tenu des performances actuelles des systèmes énergétiques (densité d'énergie des batteries en particulier), Safran n'envisage pas raisonnablement d'aéronef tout électrique capable de franchir de longues distances.

Les vols de plus de 1 000 km représentant 50 % des voyages et près de 80 % des émissions générées, la priorité est de réduire les émissions du segment moyen et long-courriers qui restera à dominante thermique entre 2030 et 2050.

UTILISER DES CARBURANTS DURABLES : UN LEVIER MAJEUR DISPONIBLE À COURT TERME

Le remplacement du kérosène par un carburant à faible bilan carbone sur son cycle de vie et dont la production n'entre pas en compétition avec d'autres cultures, notamment alimentaires, est le seul moyen de réduire immédiatement l'empreinte carbone des avions.

- Safran en tant que motoriste et équipementier du système carburant travaille à ouvrir au maximum le domaine d'emploi des **carburants durables « drop-in »**[3] :
  - Ceux issus de la biomasse ou **biocarburants** constituent la seule option immédiatement disponible, l'incorporation de biocarburants reste toutefois encore très faible au plan mondial (0,1% aujourd'hui). Safran vise le développement de technologies pour ses moteurs permettant de dépasser la limite technique actuelle de 50 % de biocarburant incorporable au kérosène.
    Il s'agit essentiellement de résoudre des problèmes de durée de vie des joints et des pompes et de garantir le fonctionnement optimal en combustion.
  - Les **e-fuels** produits à partir d'électricité décarbonée, d'eau et de CO_2 (parmi lesquels l'e-kérosène par la filière ***Power to Liquid***). Ils permettraient de plafonner les besoins en biomasse et d'atteindre un facteur supérieur de réduction d'émission.
- En termes de **carburants durables *« non drop-in »***, si les volumes de biocarburant se révélaient inaccessibles ou que la filière *Power to liquid* ne tenait pas ses promesses, Safran explore l'option de rupture, que constituerait l'utilisation de carburants cryogéniques tels que **l'hydrogène liquide**, avec un horizon cible long terme et une logique d'investissement progressif.

L'usage de carburants durables devra largement contribuer à la réponse de court terme. Il faudra pour cela développer les filières de production et de distribution de ces carburants afin de permettre de réduire les coûts de ce type de carburants (aujourd'hui 2 à 3 fois plus coûteux que le kérosène).

PROPULSION THERMIQUE ULTRA-OPTIMISÉE : VERS UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'AVIONS

Safran a un rôle majeur à jouer vis-à-vis de l'introduction, **au plus tard en 2035, de nouveaux avions « bas carbone » offrant des gains d'efficacité énergétique de l'ordre de 30 %** par rapport à la flotte actuelle pour lequel les gains sur les moteurs seront fondamentaux. L'enjeu est de *« sauter une génération »* (***Skip a generation***). Safran et GE travaillent sur le successeur du moteur Leap qui devrait offrir un gain de consommation au moins égal ou supérieur à celui que le Leap a offert par rapport au CFM56. Cela inclut également des technologies d'allègement des systèmes avion et de la cabine, et d'électrification au service de nouvelles architectures avions ultra-efficaces. L'objectif imposera en effet la recherche de technologies en rupture (par exemple, moteur « open rotor ») qui impliquent une évolution profonde des aéronefs et de leur architecture. Cette évolution nécessite donc une implication active des avionneurs.

TOUT EN OPTIMISANT LA MASSE ET L'EFFICACITÉ DES AVIONS EN SERVICE

Afin qu'une substitution totale du kérosène soit possible à terme, il est nécessaire de réduire, en parallèle, la consommation de carburant des flottes en service. Cela passera notamment par la poursuite de l'introduction des dernières générations d'avions (par exemple, A320neo, Boeing 737 MAX). Safran, grâce à son portefeuille de produits (équipements et intérieurs d'avions) est pleinement apporteur de solutions, par exemple sur l'amélioration de l'efficacité des opérations, l'optimisation de la chaîne électrique et l'allègement des équipements, notamment ceux des cabines avec l'introduction de nouveaux matériaux.

(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) 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.

PRIORITÉ N°2

SÉCURITÉ AÉRIENNE

Dans l'ADN du Groupe, la sécurité aérienne est depuis toujours une priorité absolue portée à tous les niveaux.

La sécurité aérienne est l'affaire de tous les collaborateurs du Groupe. En tant que leader mondial du secteur aéronautique, Safran la place au centre de ses préoccupations car la vie des passagers, des personnels navigants et des populations survolées en dépend. Le Groupe confirme son engagement à assurer à ses clients (avionneurs, compagnies aériennes), aux passagers, aux personnels navigants et aux populations survolées que les produits et services qu'il fournit sont sûrs. C'est un impératif qui conditionne notre activité au quotidien.

LES FONDAMENTAUX DE LA SÉCURITÉ AÉRIENNE POUR SAFRAN

NOUS POURSUIVONS NOTRE CULTURE DE LA SÉCURITÉ AÉRIENNE QUI :

- **place la sécurité aérienne au niveau le plus élevé de nos priorités ;**
- **anticipe et atténue les risques liés à la sécurité aérienne ;**
- **encourage chacun à faire remonter les problématiques de sécurité aérienne dans un climat de confiance favorisé par une culture juste et équitable ;**
- **investigue et traite les problématiques de sécurité aérienne.**

NOUS CONTINUONS LE DÉPLOIEMENT DU SYSTÈME DE GESTION DE LA SÉCURITÉ DANS TOUTES LES SOCIÉTÉS DE SAFRAN EN NOUS ASSURANT QUE :

- **les ressources appropriées sont disponibles ;**
- **tous les employés de Safran comprennent les effets de leurs actions sur la sécurité aérienne ;**
- **la sécurité aérienne est promue ;**
- **la performance en matière de sécurité aérienne est mesurée et continuellement améliorée.**

En 2021, le règlement européen généralisera aux activités de conception et de production le « Système de Management de la Sécurité » déjà obligatoire pour les activités de maintenance en France, au Canada et dans certains pays asiatiques. Safran prépare la mise en œuvre de cette directive en renforçant encore plus la visibilité et la diffusion de ces fondamentaux de la sécurité aérienne. Ils reposent notamment sur la mise en œuvre d'un système de management de la sécurité au sein de chaque société favorisant l'adhésion à ces principes à tous les niveaux de l'organisation et une large diffusion de la culture de la sécurité aérienne.

Dans ce cadre, il est essentiel que chacun au sein du Groupe ait bien conscience de son rôle et des possibles conséquences de ses actions, que le partage d'information soit encouragé et que les systèmes de gestion de la sécurité permettent une mesure et une amélioration continue de la performance en matière de sécurité.

Elle permet de renforcer la dynamique d'harmonisation, en vue d'atteindre le plus haut niveau de performance et d'être reconnu comme une référence au sein de l'industrie.

Safran Aircraft Engines, Safran Helicopter Engines et Safran Landing Systems ont déjà formalisé ces fondamentaux en établissant des politiques de sécurité des vols. Ils seront suivis par les autres sociétés du Groupe en 2020. Dans chaque société, cette politique sera associée à des objectifs détaillés couvrant tout le cycle de vie des produits, incluant les activités de conception, de production et de maintenance. Les axes organisationnels seront pris en compte dans les plans d'actions associés, de même que les axes produits.

Safran anticipe ainsi les évolutions du règlement européen « Part 21 » qui régit les pratiques de conception et de production dans l'aéronautique civile.

NOTRE ENGAGEMENT POUR LA SÉCURITÉ DES VOLS

L'EXEMPLE DE SAFRAN AIRCRAFT ENGINES

Le Comité de direction de Safran Aircraft Engines a validé fin 2018 le lancement du projet « Safety Management System (1) » (SMS) étendu à l'ensemble des entités de Safran Aircraft Engines dans le monde.

Ce projet en cours a pour objectif de coordonner les démarches par Directions et parties prenantes (Navigabilité, Sécurité des vols, Qualité, Risques, Ressources humaines, Démarche de progrès, etc.) et de généraliser ce système issu de l'expérience MRO (2) à l'ensemble de la société. Il a également pour but de proposer une réponse commune à un besoin exprimé par tous, d'anticiper l'évolution de la réglementation qui étendra l'exigence du SMS à la conception et à la production, d'améliorer l'identification et le traitement des risques Sécurité des vols et d'apporter une meilleure lisibilité à nos clients et partenaires.

En 2019, Safran Aircraft Engines a construit son référentiel SMS — dont sa politique — et des outils de déploiement. Des actions de communication et sensibilisation ont été menées avec la 1re enquête « Culture Sécurité des vols », un film et des journaux qualité dédiés.

L'EXEMPLE DE SAFRAN HELICOPTER ENGINES

Safran Helicopter Engines organise depuis 2016 un séminaire annuel : « Safety Management System (1) » (SMS) avec tous ses managers SMS (MRO (2), production et design).

Les résultats du « Safety Management System (1) », leur évolution ainsi que la feuille de route pour les trois prochaines années sont présentés. Les meilleures pratiques (à tous les stades du cycle) en matière de prévention des risques liés à la sécurité aérienne font également l'objet de partages dédiés.

À cette occasion, Safran Helicopter Engines invite des plateformistes et opérateurs (3) pour échanger encore plus largement sur la sécurité des vols entre acteurs de la filière. C'est pour Safran Helicopter Engines l'opportunité de mieux comprendre les besoins de ses clients en matière de sécurité et de disponibilité de ses moteurs, mais aussi un levier puissant pour améliorer sa maturité SMS.

L'EXEMPLE DE SAFRAN LANDING SYSTEMS

Une forte croissance, la création de nouveaux sites, la fusion de trois sociétés et une implantation mondiale signifiaient pour Safran Landing Systems un afflux de collaborateurs d'horizons variés et de formations différentes. Travailler ensemble sur des bases communes devenait un enjeu majeur.

La sécurité des vols est un des socles de la culture commune. La politique de sécurité des vols s'appuie sur quelques grands principes et en particulier : des risques identifiés, analysés et traités ; du personnel formé régulièrement ; un système anonyme de déclaration d'événement accessible à tous ainsi qu'une aide pour déterminer ce qui en relève ou non. Il s'agit d'améliorer le produit et son comportement en service, et non de rechercher des « fautifs ». Un comité sécurité des vols présidé par les directeurs Qualité et Engineering, pilote l'ensemble de la démarche.

Ainsi, Safran Landing Systems est déjà préparé aux évolutions en cours des règlements aéronautiques européens qui imposeront un Système de Gestion de la Sécurité des vols à l'ensemble des fabricants et concepteurs aéronautiques en 2021.

(1) Système de Management de la Sécurité.
(2) MRO (Maintenance, Repair and Overhaul) correspond aux activités de maintenance, réparation et révision.
(3) Avec parmi les participants : Airbus Helicopters, le groupe SAF (opérateur français), les forces aériennes de la Gendarmerie Française, l'association des opérateurs d'hélicoptères de transport pour l'offshore : Helioffshore et Babcock Espagne.

LEVIER N°1

INNOVATION DURABLE : DÉFINIR LE NOUVEL ÉTAT DE L'ART DE L'AÉRONAUTIQUE

Dans ce paysage en évolution rapide, le succès repose d'abord sur la maîtrise de l'innovation de rupture et dans l'excellence technologique, qui apporte au client un avantage décisif.

+ de 600 M€
de dépenses de R&T et innovation autofinancées en 2022*

3 000
collaborateurs en R&T

La capacité de Safran en matière d'innovation est démontrée dans des domaines variés tels que le roulage électrique, l'aube fan composite tissée en 3D, ou le gyroscope à résonance hémisphérique.
Avec l'appui du comité innovation et technologie du Conseil d'administration, le Groupe est engagé dans une stratégie d'innovation résolument orientée sur l'efficacité de la R&T au service de l'ensemble de ses métiers.
Cette stratégie s'appuie sur un fort investissement en croissance dans les prochaines années. Elle repose également sur un dispositif de management de la R&T dédié, et sur une organisation interne apportant un équilibre pour les filiales du Groupe entre développement propre et activités mutualisées. Le plan de R&T est structuré en un nombre limité de feuilles de route liées aux enjeux stratégiques des sociétés et pilotées par le Groupe.
Des projets d'innovation destinés à préparer les grandes ruptures produits, procédés, ou systèmes sont impulsés et conduits dans une démarche « preuve de concept » associant étroitement les sociétés du Groupe. Enfin, les interactions avec l'écosystème scientifique, technologique et d'innovation sont organisées autour de partenariats stratégiques, de réseaux scientifiques et chaires,

+ de 1 200
premières demandes de brevets ont été déposées par Safran dans le monde en 2019

75 %
de l'effort de R&T consacré à l'efficacité environnementale

1 200
docteurs au sein du Groupe

de l'innovation collaborative au sein de la chaîne d'approvisionnement, et de participations au capital de jeunes entreprises innovantes.
Le nombre de brevets déposés témoigne de la créativité, de la capacité des équipes à innover ainsi que de l'attention toute particulière portée à la protection de la propriété intellectuelle. Le Groupe se positionne parmi les premiers déposants français auprès de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI).
Au total, le portefeuille de brevets du Groupe protège près de 11 000 inventions et rassemble plus de 42 000 titres de propriété intellectuelle.

LES 5 PRIORITÉS DE LA R&T :

- Chaîne énergétique de l'avion
- Matériaux et procédés de haute performance
- Cabine de demain
- Technologies pour la navigation et l'autonomie
- Technologies numériques et transformation digitale

* Hors impact du coronavirus.

CHAINE ÉNERGÉTIQUE DE L'AVION

L'amélioration de la chaîne propulsive (turboréacteur ou turbine à gaz) de l'avion est présentée pages 24 et 25.

Safran optimise chaque maillon de la chaîne énergétique de l'avion.

1 TRANSMISSION DE PUISSANCE

Matériaux, procédés, architectures, etc. Safran fait évoluer en permanence ses systèmes de transmission de puissance pour optimiser leur intégration dans les moteurs.

2 GÉNÉRATEUR ÉLECTRIQUE

Afin de répondre aux besoins des avions « plus et tout électriques », Safran développe une gamme de générateurs intelligents, la plus complète et la plus avancée du marché qui intègre l'électronique active directement dans la machine.

3 MOTEUR ÉLECTRIQUE

Safran conçoit différentes gammes de moteurs électriques compacts et puissants qui intègrent leur électronique de puissance directement dans l'équipement, et s'adaptent à différentes applications comme l'actionnement du train d'atterrissage, voire l'entraînement d'une hélice (pour les aéronefs à propulsion électrique ou hybride).

4 MANAGEMENT DE LA PUISSANCE

Avec l'électrification d'un nombre croissant de fonctions, le management de la puissance sera de plus en plus sollicité pour distribuer l'énergie, assurer la protection des systèmes électriques et en contrôler la stabilité.

5 CÂBLAGE

L'électrification des fonctions implique des câblages toujours plus denses et plus complexes, que Safran optimisera avec son outil de modélisation et planification de l'ensemble du système d'interconnexion électrique de l'avion. Le Groupe travaille également sur des systèmes capables de supporter les hautes tensions nécessaires à la propulsion électrique.

6 DISTRIBUTION ÉLECTRIQUE

Avec les fortes puissances requises par l'électrification des fonctions non propulsives et celle, émergente, de la propulsion, l'objectif est de développer des systèmes de distribution intelligents, capables de gérer un nombre croissant de charges, et de supporter les hautes tensions sans risque de surchauffe, de court-circuit, ni d'arc électrique.

7 GÉNÉRATEURS AUXILIAIRES

Les architectures « plus et tout électriques » font évoluer le rôle de l'APU[1], de moins en moins auxiliaire dans l'équation énergétique. C'est dans cette perspective que Safran développe l'eAPU, répondant aux exigences des nouvelles générations d'aéronefs. Le Groupe prépare déjà les prochaines étapes et, à un horizon plus lointain, une rupture technologique avec la pile à combustible comme complément voire substitut aux APU.

8 BATTERIES

Tous les avions sont équipés de batteries qui servent à démarrer les moteurs. Les batteries de demain devront répondre au défi de la propulsion électrique. Pour cela, Safran travaille à augmenter de façon considérable leur puissance et leur autonomie, tout en conservant la masse la plus faible possible. Néanmoins, Safran n'envisage pas d'aéronef tout électrique capable de franchir de longues distances.

LES NOUVELLES MOBILITÉS AÉRIENNES : UN AXE STRATÉGIQUE POUR SAFRAN

En partenariat avec des avionneurs et un écosystème très dynamique, Safran s'affirme comme un leader sur les systèmes et équipements clefs (propulsion, équipements et intérieurs) pour les acteurs de la mobilité aérienne urbaine et régionale. Le groupe est ainsi en pointe sur la propulsion électrique ou hybride et l'autonomie de démonstrateurs et futurs programmes commerciaux. La cabine « Mission Driven » : Safran et Uber ont présenté une cabine dédiée aux eVTOL[2] capable d'offrir une expérience passagers homogène quel que soit le constructeur du véhicule.

(1) Groupe auxiliaire de puissance (Auxiliary Power Unit, APU).
(2) Aéronefs électriques à décollage et atterrissage verticaux.

MATÉRIAUX ET PROCÉDÉS DE HAUTE PERFORMANCE

Le besoin d'alléger les 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 par des sollicitations très fortes. Pour développer ces solutions, le Groupe a créé le centre Safran Composites rattaché à Safran Tech, centre de R&T du Groupe. D'autres recherches portent sur les nouveaux alliages métalliques ou sur les revêtements plus performants et respectueux **du règlement européen REACh** (1).

L'augmentation de la température de fonctionnement est un paramètre clef de **l'amélioration de la performance des moteurs**. Un accent particulier est donc porté sur les matériaux pour les très hautes températures. Une plateforme de développement de nouvelles techniques de fonderie d'aubes de turbines monocristallines a été inaugurée début 2019.
Enfin, Safran Seats, déploie **son avance technologique dans les matériaux** (plastiques, composites, métaux, tissus, etc.) et leurs procédés de mise en œuvre.

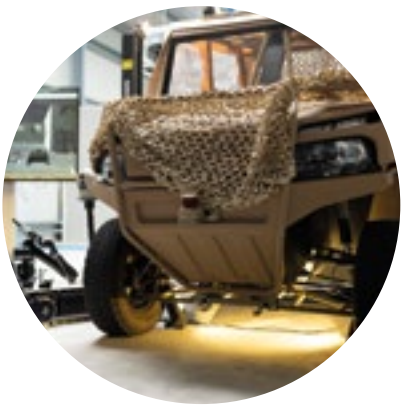
CONCEVOIR LA CABINE DE DEMAIN

Par l'intégration et l'optimisation des systèmes, la cabine de demain offrira au passager **une expérience et un confort améliorés**.
Grâce à Safran Cabin Innovation, Safran développe pour ses clients des opportunités pour améliorer leur chiffre d'affaires (ajouts de sièges générateurs de recettes ou fourniture de nouveaux services), avec une expérience utilisateur exceptionnelle (cabine spacieuse et confortable, nouvelles fonctionnalités, etc.), associé à la possibilité de créer et valoriser leur marque (un service, un design et des produits uniques).
Safran développe également des solutions innovantes pour trois axes majeurs de la cabine de demain : la réduction de son empreinte écologique, l'amélioration de l'expérience passager et l'optimisation de l'utilisation opérationnelle de la cabine au sol et en vol.

TECHNOLOGIES POUR LA NAVIGATION ET L'AUTONOMIE

Les marchés de navigation aérienne, terrestre, navale, satellitaire et des armements sont en développement et en mutation : l'intégration des mobiles dans des ensembles coopératifs, les besoins croissants d'autonomie, le nécessaire continuum entre sol et bord au moyen de liaisons sécurisées sont motivés par des gains opérationnels ou économiques majeurs, et sont des moteurs du renouvellement des technologies associées. **Safran prépare activement l'évolution vers des systèmes autonomes pour les applications civiles et de défense** sur la base des technologies développées dans les domaines des capteurs optroniques, de la navigation inertielle, des systèmes électroniques critiques embarqués, et du traitement et analyse d'image.
La mise en œuvre de capteurs et d'intelligence artificielle dans un système intégré a rendu possible la réalisation de l'eRider, démonstrateur de véhicule autonome pour applications militaires, qui permet de transporter l'équipement des fantassins sur le terrain et de se déplacer de manière autonome.

Cette démonstration a permis à Safran Electronics & Defense de remporter auprès de la DGA l'appel d'offres Furious, qui associe le véhicule autonome, de petits robots terrestres et des drones, ouvrant ainsi la voie des systèmes autonomes et du combat collaboratif. La maîtrise de technologies fusionnant des données de navigation avec la perception de l'environnement permettra aussi de développer des applications d'assistance au pilotage qui seront utilisables sur tous les types d'aéronefs.



(1) REACh *(Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals)* est un règlement de l'Union européenne entré en vigueur le 1er juin 2007. Il vise à mieux protéger la santé humaine et l'environnement contre les risques liés aux substances chimiques.

TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES ET TRANSFORMATION DIGITALE

INDUSTRIE 4.0

Safran investit et adapte ses sites de production pour être toujours au meilleur standard industriel. Les outils et moyens de conception, de production, de maintenance et services bénéficient des investissements de Safran dans le numérique comme par exemple la réalité augmentée, la robotique, le traitement d'images, l'intelligence artificielle, l'exploitation des données, autant d'applications nouvelles qui permettent d'améliorer significativement les performances opérationnelles au niveau des cycles, des coûts et de la qualité des produits. Moyen privilégié pour obtenir la meilleure rentabilité possible des investissements, outil de compétitivité en rupture pour des gains de productivité remarquables, **l'Usine du futur constitue un atout majeur dans l'activité actuelle du Groupe** et s'inscrit au cœur même de sa stratégie. 49 projets de lignes de production du futur dans plus de 30 sites ont été planifiés par toutes les sociétés dès 2017. Fin 2019, 22 de ces lignes sont en service.

FABRICATION ADDITIVE

Les procédés de fabrication additive apportent des opportunités d'amélioration des coûts, des cycles et des performances pour de nombreux composants des moteurs et équipements aéronautiques, par la réduction du nombre de pièces et d'outillages et de nouvelles méthodes d'optimisation de la conception. Ces procédés sont également une occasion de réduire le coût et l'impact environnemental du transport dans la production des pièces. La plateforme Safran Additive Manufacturing de Safran Tech et les partenariats tels que la plateforme Additive Factory Hub de Saclay, **permettent d'accélérer le développement de ces procédés** en vue de leur production en série et en réparation.

DES GAINS POTENTIELS AMBITIEUX GRÂCE À LA FABRICATION ADDITIVE : L'EXEMPLE DU MOTEUR

15 %
de réduction des coûts de fabrication

25 %
de réduction de la masse

Jusqu'à
50
composants remplacés par un seul

Temps de fabrication divisé par
6

TRAITEMENT DE DONNÉES

Le rôle croissant des services dans l'activité du Groupe implique un effort d'innovation. La mise en œuvre de techniques de diagnostics et de pronostics sur l'état des équipements ou systèmes des aéronefs apporte de la valeur aux utilisateurs des produits Safran, que ce soit au niveau opérationnel **pour optimiser leur maintenance** ou en support à la gestion d'une flotte **pour évaluer sa valeur résiduelle**.

ÉLECTRONIQUE, PLATEFORMES NUMÉRIQUES ET LOGICIELS CRITIQUES

Les technologies d'électronique embarquée en ambiances sévères sont au cœur de nombreux produits du Groupe : **Safran Electronics & Defense mène d'ambitieux travaux** sur des architectures de calculateurs basés sur des processeurs plus performants et sur des packagings de composants adaptés aux environnements plus chauds des systèmes des avions futurs. En matière d'ingénierie des systèmes, le Groupe a entrepris **l'harmonisation de ses processus** : un atelier de développement des logiciels moderne a été développé et est déployé dans l'ensemble du Groupe.

L'ÉCOCONCEPTION ET LA FIN DE VIE DES PRODUITS CHEZ SAFRAN

La réduction de l'impact environnemental d'un produit sur les principales étapes de son cycle de vie est intégrée dès sa conception. Portant une attention particulière aux ressources naturelles non renouvelables, Safran place la réparabilité de ses produits au cœur de son offre de solutions de maintenance. Safran propose également le réemploi de pièces d'occasion en s'appuyant sur une logique d'économie circulaire en partenariats avec d'autres acteurs de la filière.
En association avec Airbus et Suez, Safran a créé en 2007 la société Tarmac Aerosave, devenue la référence européenne pour le stockage et le démantèlement d'avions militaires et civils. Ainsi, depuis 2007, 170 avions et 135 moteurs ont été démantelés et recyclés, avec un taux de récupération de plus de 92 %.

LEVIER N°2

EXCELLENCE OPERATIONNELLE : POUR UNE CONFIANCE DURABLE DE NOS CLIENTS

Safran ambitionne d'être le fournisseur de référence de ses clients en leur offrant des produits et services d'un niveau d'excellence mondial. La qualité et la sécurité des vols sont le premier critère de décision de tous les collaborateurs du Groupe.

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 vient d'une écoute permanente des besoins des clients.

La répartition des implantations de centres de maintenance est étudiée pour être au plus près des clients et le Groupe a également développé des solutions de maintenance à distance permettant un diagnostic et des interventions rapides et efficaces. Ainsi, Safran Helicopter Engines a inauguré, en février 2020, une nouvelle usine 4.0 dans le domaine de la maintenance aéronautique dans le sud-ouest de la France.
La simplification des flux et les nouveaux moyens industriels apportés par ce site permettront une réduction des cycles de maintenance de 30 %.

UN PROJET DE TRANSFORMATION AU SERVICE DE NOS CLIENTS

Pour répondre au besoin d'excellence et compétitivité demandé par l'ensemble de ses clients, Safran Landing Systems a lancé début 2018 un projet de transformation appelé BEST (Bring Excellence to our cuSTomers).
Il vise à donner à l'ensemble de ses clients avionneurs et compagnies aériennes l'assurance d'une qualité optimale et durable. Cette transformation s'appuie sur trois phases: « Rendre la non-qualité visible », « Démontrer que la qualité c'est possible » et enfin « Rendre la non-qualité impossible ». Plus de 1 500 collaborateurs dans tous les sites sont impliqués au travers de 150 initiatives qui couvrent tous les métiers du développement, de la production jusqu'au support en ligne d'assemblage avion ou en service. En deux ans, les bonnes pratiques deviennent des standards et le niveau de non qualité exportée a été divisé par trois, améliorant significativement la satisfaction de nos clients.

– 15 %
de consommation de carburant par rapport au CFM56

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE AU SERVICE DU LEAP

Depuis le début de sa production en 2016, la montée en cadence du moteur LEAP est un défi. Au-delà de son caractère très innovant et du recours à de nouveaux procédés de fabrication (fabrication additive, matériaux composites etc.), la montée en cadence du LEAP a été la plus rapide de toute l'histoire de l'aéronautique civile, avec 1 736 moteurs livrés en 2019. Pour tenir de tels rythmes, Safran a investi pour augmenter ses propres capacités de production et l'ensemble de la chaîne de production a été entièrement adaptée :

- introduction de trois « pulse lines » qui transforment l'assemblage dans les usines du Groupe ;
- politique active de double source des fournisseurs, et introduction d'une 3e source pour les éléments les plus critiques du moteur ;
- pour accompagner les fournisseurs des pièces les plus critiques dans la montée en cadence, Safran a mis en place des équipes dédiées permettant de les faire bénéficier de son expertise en matière de développement et d'industrialisation.

Cette maîtrise de la chaîne de production a permis de tenir les calendriers d'entrée en service (août 2016 pour le LEAP-1A motorisant la famille A320neo d'Airbus, mai 2017 pour le LEAP-1B motorisant le 737 MAX de Boeing) et les spécifications techniques (- 15 % de consommation de carburant par rapport au CFM56, - 50 % d'émissions de NO_x et de bruit par rapport à la réglementation CAEP6). En opération chez 109 compagnies aériennes et fort de plus de 7,2 millions d'heures de vol à la fin du mois de janvier 2020, le LEAP est le moteur civil de nouvelle génération le plus fiable de sa catégorie.

PERFORMANCE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Pour la livraison de produits, la qualité d'exécution n'est possible que grâce à une excellente maîtrise de la chaîne d'approvisionnement.
Safran conduit une politique d'achats capable de satisfaire son objectif d'excellence, en cohérence avec sa politique industrielle.
Safran a su construire un panel de fournisseurs qui répondent à ses besoins actuels et futurs en termes de performance (coût, qualité, délai) et qui lui permettent d'offrir à ses clients des solutions innovantes et créatrices de valeur.
Pour favoriser l'agilité de sa chaîne d'approvisionnement, le Groupe implique ses fournisseurs dès le développement de ses produits et services. Cette association leur offre la possibilité de proposer leurs innovations et d'apporter toute leur expertise. Safran a également mis en place une politique de diversification de ses fournisseurs en **systématisant la qualification de multiples sources pour les matières et les pièces critiques.**
Les fournisseurs du Groupe font l'objet d'un processus de sélection et d'agrément rigoureux. La décision d'attribution de nouvelles pièces ou contrat de développement à des fournisseurs est prise de façon collective entre les métiers industriels, qualité et achats, dans une commission de choix des fournisseurs. Près de 700 responsables assurance qualité fournisseurs sont présents régulièrement chez les fournisseurs pour des audits et des actions de surveillance, et sont en charge au quotidien de la qualité des productions achetées. Plus de 300 « Supplier Performance Managers » les soutiennent, en mesurant la performance qualité et délais des fournisseurs et en vérifiant l'application de plans de progrès.
Les exigences de Safran vers les fournisseurs sont formalisées dans les conditions générales d'achat, dans les exigences « qualité » communes regroupées dans le document « SAFe » (SAFran exigences) et dans les documents liés au produit. SAFe intègre les exigences des normes qualité internationales afin de favoriser la standardisation dans la filière aéronautique. La version 2020 de SAFe complètera la déclinaison des exigences de l'APQP (Advanced Product Quality Planning), renforcera les exigences de prévention et traitement des déviations qualité, clarifiera les exigences de conception pour nos fournisseurs en « Build to Spec[1] » et permettra de généraliser au personnel des fournisseurs la connaissance du moyen d'alerte éthique du Groupe Safran (**safran@alertethic.com**). La charte d'achats responsable est également un des éléments de SAFe.

700
responsables assurance qualité fournisseurs

300
« Supplier Performance Managers » mesurent la performance qualité et délais des fournisseurs

AMÉLIORATION CONTINUE

Safran améliore sans relâche ses processus, notamment par la recherche et la mise en œuvre de concepts innovants, en développant la coopération avec les fournisseurs dans le but d'accroître le partage des meilleures pratiques au sein du Groupe.
Des initiatives permanentes et transverses sont menées :

- l'innovation participative, offrant à chaque salarié la possibilité de contribuer à améliorer le Groupe. Ainsi plus de **143 000 idées de terrain ont été appliquées en 2019** dans tous les secteurs du Groupe ;
- le Lean-Sigma, qui structure et standardise le management des projets pilotés par des Green Belts, Black Belts et Master Black Belts, pilotes professionnels de la transformation du Groupe ;
- le Management visuel ;
- le QRQC[2] qui a été déployé dans les domaines industriels et techniques de toutes les sociétés du Groupe.

(1) Conception par le fournisseur selon les spécifications du client.
(2) QRQC : *Quick Response Quality Control* : méthode de traitement rapide des dysfonctionnements, nécessitant une posture managériale de vigilance et de réaction instantanée.

ONE SAFRAN, FACTEUR CLEF DE SUCCÈS

Engagée depuis près de quatre ans, Safran continue sa démarche **« One Safran »** qui vise à rendre communs le système de management des sociétés, les indicateurs de performance, et à déployer de l'excellence opérationnelle, tout ceci contribuant à la qualité et la fiabilité des produits.

1 300
chantiers lancés depuis mi-2016 dont près de 1 000 terminés

One Safran s'appuie sur les meilleures pratiques existantes dans le Groupe pour les généraliser.
Depuis mi-2016, ce sont 1 300 chantiers qui ont été lancés et près de 1000 terminés. Côté production, plus de 500 chantiers ont été terminés, certaines équipes ont déjà lancé leur deuxième ou troisième vague. Les résultats des chantiers sont très concrets, tant en termes d'impact sur la performance que d'adhésion des équipes sur le terrain.
Pour inclure durablement One Safran dans les pratiques du Groupe, les formations de Safran University intègrent maintenant ses standards.
One Safran contribue à renforcer la confiance des clients dans le Groupe. Certains de ses chantiers se font d'ailleurs de façon conjointe entre Safran et ses clients : c'est le cas des chantiers **« One Team »** qui réunissent toutes les équipes Safran soutenant sur le terrain les lignes d'assemblage final des clients et les responsables opérationnels de ces lignes chez le client.

CHANTIER « ONE TEAM »

Pour améliorer l'efficacité des opérations réalisées sur les chaînes d'assemblage et soutenir Airbus dans ses challenges industriels d'augmentation de cadences, un chantier « One Team » s'est déroulé sur la chaîne d'assemblage de l'A350 regroupant Airbus et six sociétés du Groupe (Safran Landing Systems, Safran Electronics & Defense, Safran Electrical & Power, Safran Seats, Safran Cabin et Safran Aerosystems), en s'appuyant sur le référentiel One Safran. Le travail des différents pilotes d'initiatives durant ce chantier a notamment permis de créer un réseau soudé et réactif d'opérationnels en FAL (*Final Assembly Line* – ligne d'assemblage finale) sachant traiter, à son niveau, les problèmes rencontrés sur le terrain. De nouveaux chantiers « One Team », permettant de renforcer la proximité avec le client, vont être engagés en 2020.

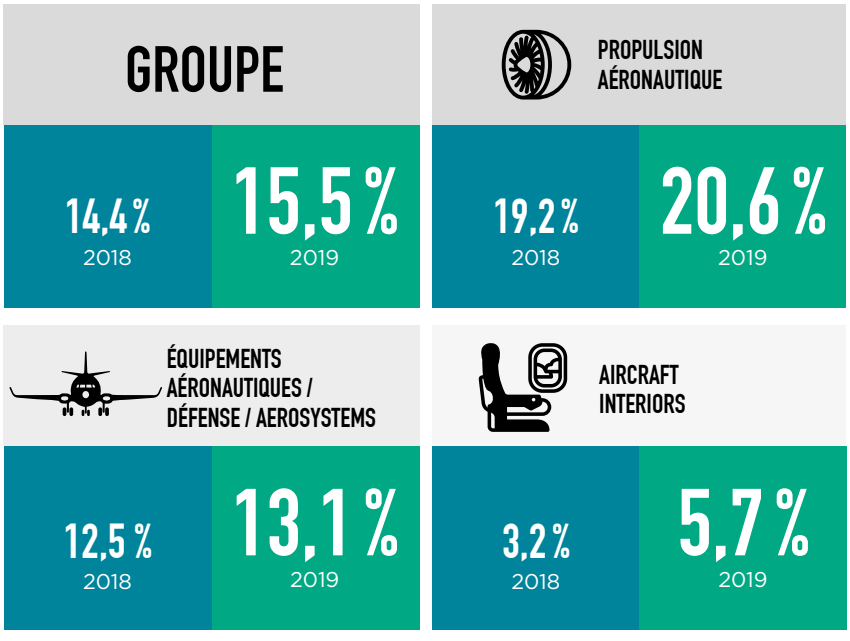
MAÎTRISE DES COÛTS ET COMPÉTITIVITÉ

L'accroissement de la compétitivité repose sur des efforts constants sur les coûts de production.

Poursuivant les efforts engagés précédemment, la marge opérationnelle courante du Groupe a continué à progresser depuis 2015, avec au moins 100 points d'accroissement chaque année.

Grâce à des gains de productivité continus (optimisation des sites industriels et des implantations du Groupe, modernisation de l'outil de production), à des gains d'achats récurrents et aux 250 M€ de synergies annuelles attendues d'ici 2022 résultant du rapprochement avec Zodiac Aerospace, l'amélioration de la marge opérationnelle courante du Groupe devrait se poursuivre.

AMÉLIORATION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE DE SAFRAN SUR L'ENSEMBLE DE SES ACTIVITÉS (EN DONNÉES AJUSTÉES)



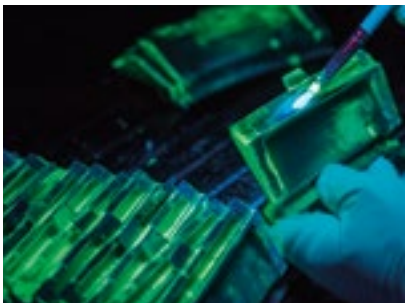
L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE DANS LES DOMAINES DE LA SANTÉ, SÉCURITÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT

Le déploiement de la politique santé, sécurité au travail et environnement (SSE) s'appuie sur :

- une organisation maillée à tous les niveaux du Groupe : les coordonnateurs SSE des sociétés de rang 1, les préventeurs des sites, les services de santé au travail, un réseau d'experts décentralisés et les coordonnateurs de pôles, qui animent plusieurs entités localement ;
- un référentiel global de Santé, Sécurité et Environnement (SSE) qui permet de piloter la maîtrise des risques et l'amélioration de la performance opérationnelle en SSE de Safran. Il détaille les standards d'exigences attendus dans tous les processus déployés au sein du Groupe. Ce référentiel est mis en œuvre par l'ensemble des entités et permet d'évaluer par voie d'audit le niveau de maturité SSE atteint par chaque site (50 % des établissements labellisés « OR » en 2019, avec pour objectif que tous les établissements le soient à horizon 2025).

La culture santé-sécurité de Safran

Safran s'attache à déployer une culture de prévention des risques santé-sécurité au bénéfice de ses collaborateurs, partenaires fournisseurs, clients et de toute autre partie prenante concernée par ses activités, dans un esprit de transparence et de sincérité.
En 2019, Safran a établi sa vision SSE à horizon 2025 et défini une feuille de route pour renforcer encore la diffusion de la culture santé-sécurité en tenant compte de trois priorités : digitalisation des formations, prévention des situations pouvant générer des risques psychosociaux et montée en compétence en ergonomie.



CAPACITÉ À NOUER DES PARTENARIATS CIBLÉS

Safran a une longue expérience d'alliances et de partenariats ciblés. Avec un horizon de long terme et dans un esprit gagnant-gagnant, ces partenariats accompagnent la stratégie du Groupe et sont pertinents au regard des niveaux d'investissement liés à chaque nouveau programme.

INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX

Focus sur la co-entreprise avec GE

La plus emblématique de ces alliances est très certainement le partenariat établi avec GE pour la motorisation des flottes court et moyen-courriers en 1974 et reconduit en 2008 jusqu'en 2040, au sein de la co-entreprise CFM International. Cette alliance a permis de redéfinir les modalités de la coopération internationale et de contribuer à changer le cours de l'aviation commerciale. CFM International est aujourd'hui le premier fournisseur de moteurs pour l'aviation commerciale au monde, avec une ligne de produits (CFM56 et LEAP) qui sert de référence à l'ensemble du secteur en termes d'efficacité, de fiabilité, de faible coût de possession et de réduction des émissions.

CAPITAL-INVESTISSEMENT

Safran Corporate Ventures

Safran Ventures, filiale de capital-risque de Safran créée en mars 2015, contribue à la stratégie d'innovation du Groupe dans cinq domaines prioritaires au travers de plusieurs prises de participations dans des entreprises pour des montants moyens investis au 1er tour compris entre 1 et 5 M€ et un objectif en portefeuille de 80 M€.
À titre d'exemple, dans le domaine des nouvelles mobilités aériennes, Safran a investi entre 2017 et 2019 dans trois entreprises développant des technologies en rupture dans l'électrification des aéronefs :

- Turbotech, start-up française, fondée par quatre anciens salariés de Safran, qui développe un turbogénérateur de 55kW à cycle régénératif, à partir d'un brevet d'échangeur de chaleur disruptif, pour avions ou VTOL(1) inférieurs à 650 kg et dont l'entrée en service est prévue pour mi-2020 ;
- Oxis Energy, société britannique, leader dans les cellules lithium-soufre pour les systèmes de batteries à haute densité énergétique, dans laquelle Safran Ventures a investi aux côtés de Samsung, Arkema, Sasoil et Umicore ;
- EPS, société américaine, dans laquelle Safran Ventures est investisseur au côté de Boeing Horizon X, et qui commercialise des systèmes de batteries haute performance qui leur a permis d'être embarqués dans les programmes de la Nasa (X57), Bell (Manta), Boeing ou Bye Aerospace (un des leaders de l'aviation générale électrique).

Safran Ventures continue en parallèle à suivre une vingtaine de start-up américaines, allemandes, anglaises, suisses, françaises actives dans les domaines des batteries, de l'autonomie, des machines électriques ou des carburants durables.

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

LEVIER N°3

COMPORTEMENT RESPONSABLE : UNE EXIGENCE VIS-A-VIS DE NOS PARTIES PRENANTES

Si Safran est leader dans les domaines de l'aéronautique, la défense et l'espace, c'est grâce à ses 95 000 collaborateurs et ses nombreux partenaires. S'assurer de travailler dans des conditions sûres, respectueuses et éthiques, de représenter la diversité au sein de toutes les entités, d'offrir des parcours riches et enrichissants sont les facteurs clefs de réussite et d'engagement des collaborateurs du Groupe.

LA CONFORMITÉ COMMERCIALE, UN ENJEU MAJEUR ET UN ENGAGEMENT TOTAL

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 pour une période de trois ans, cette certification atteste de la robustesse du programme de lutte contre la corruption, dont les exigences sont au niveau des standards internationaux : loi américaine *Foreign Corrupt Practices Act, UK Bribery Act*, Convention OCDE, réglementation française Sapin II, dixième principe du programme des Nations Unies « Global Compact » et ISO 37001.

Ce programme de lutte contre la corruption intègre un programme spécifique de conformité commerciale, lui aussi basé sur les exigences des conventions internationales et des réglementations nationales applicables aux activités de Safran. Le programme de conformité commerciale de Safran a pour objectif de diffuser une culture de probité, mise en avant dans la charte d'éthique, et de favoriser l'appropriation par tous les opérationnels de la nécessité absolue d'adopter un comportement exemplaire dans ce domaine. Défini dans un double objectif de responsabilisation des acteurs et de préservation des actifs du Groupe, il s'appuie sur les huit piliers suivants : l'exemplarité au plus haut niveau « Tone at the top », une cartographie des risques dédiée, un Code de conduite, une organisation dédiée, des procédures adéquates, un programme d'informations et de formations, un contrôle et le suivi des procédures, un dispositif d'alerte interne.
Il est décliné sous forme de processus opérationnels au sein de chacune des filiales, en prenant en compte le contexte des réglementations applicables à leur organisation, leurs produits et leurs marchés. Ce programme est également proposé aux entreprises dans lesquelles le Groupe n'est pas l'actionnaire majoritaire.

	Prévenir le risque de corruption	Contrôle des exportations	Règles de douane
RÉSEAU INTERNE	**28** Trade Compliance Officers **199** Trade Compliance Managers	**434** experts et correspondants export-control	**38** responsables douanes
SALARIÉS FORMÉS EN 2019	**4 900**	**11 600**	**1 470**

- **Cartographie des risques pour 100 % des filiales**
- **Diffusion de 214 notes d'informations en interne**
- **9 des 14 sociétés de rang 1 certifiées anti-corruption par l'ADIT**
- **15 sociétés certifiées Opérateur Économique Agréé par les douanes**
- **40 revues de conformité commerciale réalisées en 2019**

UNE RELATION RESPONSABLE À L'ÉGARD DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

À travers sa politique Achats, Safran vise à travailler avec une base **de 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. Cette politique oriente également les achats du Groupe vers les fournisseurs qui satisfont à ses exigences, à ses enjeux de compétitivité et aux règles des marchés de l'aéronautique, de la défense et de l'espace.

Safran souhaite s'engager avec ses fournisseurs sur des relations de long terme, équilibrées et profitables aux deux parties.

Achats

~57 %

du chiffre d'affaires ajusté

47 %

du volume d'achats réalisé en France, dont 83 % confiés à des PME et ETI

Safran répond à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance par la rédaction d'un plan de vigilance. Celui-ci détaille les risques du Groupe et de ses principaux sous-traitants et fournisseurs dans les domaines de l'environnement, la santé, la sécurité et les droits de l'homme ainsi que les mesures mises en place pour les prévenir et les atténuer. La signature de la charte achats responsables est un des premiers engagements des fournisseurs.

DEPUIS 2017, SAFRAN EST TITULAIRE DU LABEL RELATIONS FOURNISSEUR RESPONSABLES (LRFR)

SAFRAN EST MEMBRE DU PACTE PME DEPUIS 2010 (1)

SAFRAN, EMPLOYEUR RESPONSABLE

Développer l'attractivité et la marque employeur de Safran

Avec **plus de 12 000 départs et près de 15 000 recrutements par an**, les enjeux de recrutement, intégration et gestion des compétences sont déterminants pour Safran.

Safran mène une politique volontariste de développement permanent de son attractivité et de sa marque employeur pour attirer les meilleurs talents. À travers sa politique de partenariat de long terme, le Groupe renforce ses liens avec les écoles et les universités formant aux métiers de l'aéronautique. Il anime un réseau dynamique **de 260 « Ambassadeurs Safran »** : collaborateurs auparavant élèves des écoles et universités ciblées. Par ses actions, Safran dispose d'une marque employeur reconnue : 4e place dans le classement « étudiants » Universum, 7e place du classement des meilleurs employeurs de France Glassdoor, 4e meilleur employeur en France, selon le classement annuel du magazine Capital, qui établit un Top 500 des sociétés les mieux notées par les salariés français.

En 2019, Safran a amorcé un plan d'actions spécifiques aux États-Unis, où le marché de l'emploi est particulièrement tendu, les métiers de Safran moins connus et les niveaux de recrutement significatifs, et au Maroc ou au Mexique où l'attractivité du Groupe et la fidélisation des talents sont à renforcer.

L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Avec environ 7 % de son capital détenu par ses salariés et anciens salariés (et 10,8 % des droits de vote) au 31 décembre 2019, Safran fait partie des cinq grandes entreprises françaises (CAC 40) dans lesquelles l'actionnariat salarié est le plus développé. Safran encourage avec succès la présence de ses salariés à son capital grâce à des dispositifs permanents tels que des fonds d'actionnariat abondés dans le cadre de plans d'épargne : 43 % des salariés du Groupe dans le monde détiennent ainsi des actions Safran. Cette présence au capital se traduit également par la participation de deux représentants des fonds d'actionnariat salarié aux travaux du Conseil d'administration. En 2020, Safran a annoncé la mise en œuvre d'une opération internationale d'actionnariat salarié qui vise à associer les salariés aux objectifs, succès et performances futurs de Safran et qui vient également renforcer l'intégration des salariés qui ont rejoint le Groupe. Véritable pilier historique de la culture d'entreprise, l'actionnariat salarié permet au Groupe de s'appuyer, dans la durée, sur une base actionnariale stable.

(1) Périmètre France hors Safran Aerosystems, Safran Passenger Solutions, Safran Seats, Safran Cabin.

CHIFFRES CLÉS 2019

95 443
collaborateurs,
dont 29 % de femmes

14 880
recrutements

2,8 %
taux d'absentéisme

Promouvoir la diversité et l'inclusion

Comptant 29 % de femmes dans ses effectifs, Safran multiplie les initiatives pour attirer les candidatures féminines, développer la mixité dans les équipes et faciliter l'accès aux femmes à des postes à responsabilité. Le Groupe est l'un des fondateurs de *Women in engineering*, un dispositif créé pour valoriser les carrières féminines dans le secteur de l'ingénierie. Son plan d'action pour la féminisation des effectifs repose sur quatre ambitions déclinées en objectifs concrets à l'horizon 2023 : faire de l'égalité professionnelle un levier de transformation, rendre la culture d'entreprise plus inclusive, renforcer l'attractivité de Safran pour les femmes et accroître le nombre de femmes cadres dirigeantes. Safran a renouvelé en 2019, le label GEEIS (*Gender Equality European & International Standard)* au niveau européen.

37 %
de femmes recrutées en 2019

Objectif **41 %** en 2023

12 %
de femmes cadres dirigeantes en 2019

Objectif **16 %** en 2023

Safran mène une politique de handicap articulée en quatre axes : maintien dans l'emploi de salariés porteurs de handicaps, recrutement, collaboration avec le secteur protégé et adapté et déploiement de la norme AFNOR « organisme handi-accueillant » concernant l'intégration du handicap dans tous les processus du Groupe.

5,1 %
Taux d'emploi global des personnes handicapées en 2019 (1)

Safran se mobilise aussi pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes publics. Ainsi, à travers un accord européen, Safran s'est engagé à intégrer chaque année dans son effectif 5 % d'apprentis en Europe et 5 % de stagiaires dans les sociétés du Groupe. En 2019, le Groupe a accueilli des jeunes en stage, en alternance et doctorants à hauteur de 11,6 % de son effectif en Europe.

(1) Périmètre accord France (hors Safran Aerosystems, Safran Passenger Solutions, Safran Seats, Safran Cabin).

Anticiper les compétences du futur et répondre aux aspirations des collaborateurs

Dans la chaîne de valeur aéronautique, Safran se positionne comme un architecte de solutions globales, générant de nouveaux besoins en ressources humaines tant expertes que managériales. Préparer et accompagner cette transformation est un enjeu majeur pour le Groupe.

Anticiper les besoins futurs et apporter des réponses aux aspirations des collaborateurs, indispensables à leur engagement et à la performance du Groupe, tels sont les objectifs de Safran.

Il s'agit pour le Groupe d'accompagner une profonde évolution des compétences et des métiers, dans un contexte de transformation rapide :

- les compétences digitales deviennent critiques : continuité numérique, maintenance prédictive, logiciel, intelligence artificielle, fabrication additive, cybersécurité, data pour nouveaux services, architecture, ingénierie industrielle, traitement de data industrielle, etc. ;
- des adaptations organisationnelles et managériales sont nécessaires : management collaboratif et équipe autonome multimétier, développement du multi-machining et de la polycompétence, internationalisation des pratiques managériales ;
- les compétences historiques de Safran (mécanique, avionique, matériaux) restent des facteurs majeurs de différenciation et intègrent progressivement l'exploitation de la data.

D'autres compétences déjà existantes doivent en parallèle être renforcées dans le contexte de la transition écologique : électronique de puissance, gestion de l'énergie, système, navigabilité, nouveaux carburants.

Accompagner les parcours professionnels et la mobilité

En 2019, 90 % des collaborateurs ont bénéficié d'un entretien de performance et de développement professionnel. Des comités de carrière dans les entités opérationnelles et des comités métier transverses Groupe permettent de proposer des parcours diversifiés à chacun. La fluidité des ressources et la capacité des salariés à évoluer sont des gages de maintien de leur employabilité ainsi qu'une condition nécessaire à la transformation et à l'agilité du Groupe.

Plus de
2 000
mobilités géographiques en 2019

C'est pourquoi les pratiques de mobilité sont fortement encouragées et valorisées au sein du Groupe.

Fin 2019, Safran a démarré l'élargissement de sa politique de mobilité internationale, déclinée selon plusieurs axes :

- développer une offre de parcours internationaux et multi-sociétés plus riche, permettant aux profils à fort potentiel, experts et managers, dites ressources stratégiques, d'avoir davantage accès à des mobilités croisées ;
- déployer des instances mobilités par bassins d'emploi pour répondre aux enjeux de recrutements internes et externes dans les zones où le marché de l'emploi est particulièrement tendu, comme au Mexique ou au Maroc ;
- intensifier le plan d'actions visant à développer et valoriser la filière expertise.

Formation et développement des compétences

Chaque année, les axes stratégiques de la formation chez Safran sont partagés avec l'ensemble des acteurs RH et managers du Groupe. L'université du Groupe, appelée Safran University, développe son catalogue d'offres de formation et les sociétés arbitrent leur priorité de formation en cohérence avec ces axes.

Safran University est un acteur clef de l'intégration, de la transformation et du déploiement du leadership dans le Groupe. Elle accueille les nouveaux embauchés et assure la rencontre entre les salariés du Groupe venant de sociétés, pays et générations différents, dans un lieu qui suscite le sentiment de fierté et d'appartenance au Groupe. Elle assure la montée en compétences de chacun et participe à la création de réseaux de dirigeants solidaires et interactifs qui développent leurs capacités de transformation, acquièrent et transmettent les valeurs et la culture du Groupe.

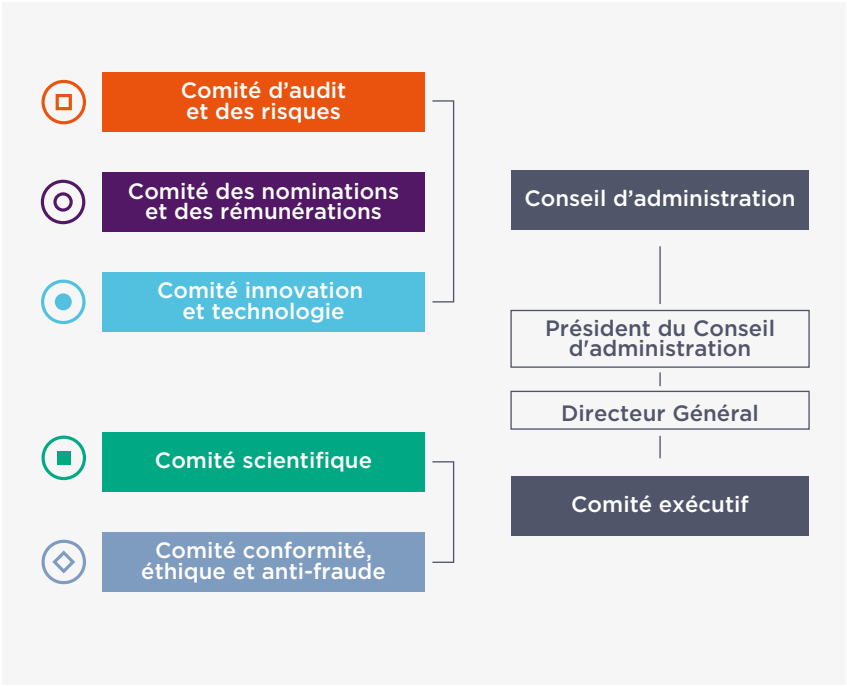
2,3 M
d'heures de formation en présentiel et à distance dans le monde en 2019

483 000
heures de formation dispensées par Safran University dans les domaines clefs de performance pour le Groupe

83 %
des collaborateurs dans le monde ont suivi au moins une formation dans l'année

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 sa stratégie et veille à sa mise en œuvre.



PROCESSUS DE SUCCESSION

Le 4 novembre 2019, le Conseil d'administration de Safran, sur recommandation de son Comité des Nominations et des Rémunérations, a choisi Olivier Andriès pour succéder à Philippe Petitcolin en tant que Directeur Général à compter du 1er janvier 2021.

Olivier Andriès réunit toutes les qualités requises pour diriger le Groupe. Il a acquis une solide expérience opérationnelle depuis 10 ans dans nos activités de Défense et Sécurité (2009-2011), puis Propulsion depuis 2011 (Safran Helicopter Engines et Safran Aircraft Engines). Jusqu'à sa nomination, il restera président de Safran Aircraft Engines, puis il se consacrera à des missions spécifiques sous l'autorité de Philippe Petitcolin. Les conditions d'une transition fluide et ordonnée sont ainsi réunies.

Cette désignation est intervenue après auditions et évaluations de candidats internes et externes à Safran, à l'issue d'un processus de succession répondant aux meilleurs standards de gouvernance conduit par le Président du Conseil d'administration, Ross McInnes, et l'Administrateur référent, Monique Cohen.

Une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général

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

Ce choix de gouvernance permet de bénéficier à la fois du parcours managérial et industriel du Directeur Général et de la stature internationale du Président. La complémentarité de leurs profils permet une gouvernance harmonieuse, basée sur la transparence entre la direction générale et le Conseil d'administration et une répartition équilibrée et respectueuse des rôles respectifs de chacun.

Un administrateur référent indépendant

En 2018, le Conseil d'administration 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.

Les administrateurs indépendants

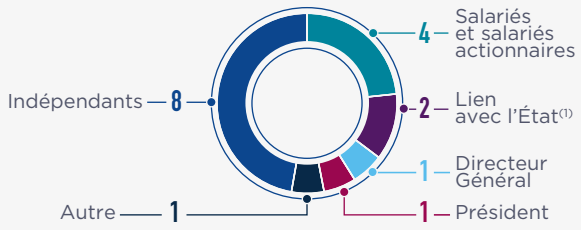
Leur présence vise à offrir à l'ensemble des actionnaires l'assurance d'une indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, au service de l'intérêt social, au sein de l'instance collégiale qu'est le Conseil. Actifs et impliqués, leur liberté de jugement et de parole contribue à la qualité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

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EXPÉRIMENTÉ POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX STRATÉGIQUES DU GROUPE

UNE COHÉRENCE ENTRE LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'ACTIONNARIAT DE SAFRAN

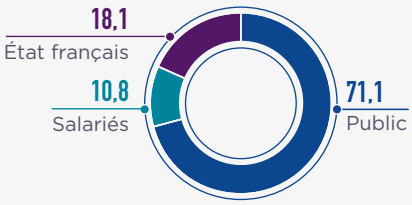
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en nombre d'administrateurs)



ACTIONNAIRES DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en pourcentage)



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

Expériences et fonctions particulières exercées par les administrateurs dans une diversité de secteurs et d'activités	Nombre d'administrateurs
Industrie aéronautique	11
Autres industries	15
Innovation, R&T, Développement, Ingénierie	13
Carrière et expérience internationale	11
Stratégie, concurrence et M&A	11
Finance et contrôle de gestion	11
Digital – Nouvelles technologies	6
Gouvernance et rémunérations	17
Ressources humaines - RSE	9

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 profils, d'expérience et carrière à l'international de ses membres et de représentation équilibrée des femmes et des hommes.

DES COMITÉS POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX STRATÉGIQUES DU GROUPE

(chiffres clés 2019)

Comité d'audit et des risques

- **5** réunions
- **6** membres
- **82 %** de participation
- **80 %** d'indépendants (2)

Comité des nominations et des rémunérations

- **9** réunions
- **7** membres
- **98 %** de participation
- **67 %** d'indépendants (2)

Comité innovation et technologie

- **2** réunions
- **5** membres
- **90 %** de participation
- **75 %** 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 salariés et administrateurs salariés actionnaires.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

ROSS McINNES

Président du Conseil

Ⓟ H

PHILIPPE PETITCOLIN

Directeur Général

H

HÉLÈNE AURIOL POTIER

Ⓘ ◎ ◉ F

HERVE CHAILLOU

Représentant les salariés

H

JEAN-LOU CHAMEAU

Ⓘ ◎ ◉ H

MONIQUE COHEN

Administrateur référent

Présidente du comité des nominations et des rémunérations

Ⓘ ◎ F

HÉLÈNE DANTOINE

Représentant de l'État

▣ ◎ F

ODILE DESFORGES

Présidente du comité d'audit et des risques

Ⓘ ▣ F

DIDIER DOMANGE

◎ H

LAURENT GUILLOT

Ⓘ ▣ H

VINCENT IMBERT

Administrateur proposé par l'État

◉ H

GÉRARD MARDINÉ

Représentant les salariés actionnaires

▣ H

DANIEL MAZALTARIM

Représentant les salariés

◎ H

PATRICK PÉLATA

Président du comité innovation et technologie

Ⓘ ◎ ◉ H

ROBERT PEUGEOT

Représentant de F&P

Ⓘ ▣ H

FERNANDA SARAIVA

Représentant les salariés actionnaires

F

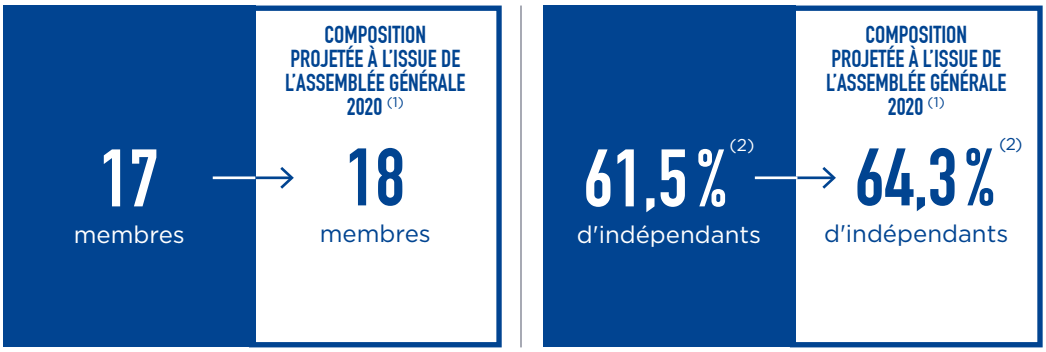
SOPHIE ZURQUIYAH

Ⓘ ▣ F

Ⓘ Indépendant
Ⓟ Président
▣ Comité d'audit et des risques
◎ Comité des nominations et des rémunérations
◉ Comité innovation et technologie
F Femme
H Homme

10 réunions

95 % de participation



PERSPECTIVES
Assemblée générale du 28 mai 2020

Proposition de nomination d'une administratrice indépendante supplémentaire :

- Le Conseil d'administration proposera à l'assemblée générale la nomination de Patricia Bellinger comme administratrice indépendante supplémentaire. Son profil répond à l'ensemble des caractéristiques identifiées et recherchées dans le cadre du processus de sélection mené. Le Comité des Nominations a particulièrement souligné la richesse de son parcours et de ses expériences diverses, son exposition à l'industrie, son expertise « RH/Diversity/Talent Management » (enjeux stratégiques et humains), son multilinguisme et sa connaissance de la gouvernance française, en plus de son indépendance. Pour permettre cette nomination additionnelle, il sera préalablement proposé à l'assemblée de modifier les statuts de la Société.
- Si l'assemblée approuve ces propositions du Conseil d'administration, ceci permettra de porter le taux d'administrateurs indépendants à 64,30 % (2) et le taux de femmes au sein du Conseil à 42,86 % (3).

Proposition de nomination de deux administrateurs représentant les salariés actionnaires :

- L'importance de l'actionnariat salarié chez Safran est une force favorisant l'alignement durable de l'intérêt des collaborateurs du Groupe avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires. Ceci justifie sa représentation au Conseil d'administration par deux administrateurs dans le cadre du dispositif prévu par la loi et les Statuts de la société. Les mandats en cours arrivant à leur terme, de nouvelles nominations d'administrateurs représentant les salariés actionnaires doivent être proposées à l'assemblée générale.
- Avec pour objectifs d'assurer la représentativité des actionnaires salariés et également de promouvoir la diversité (notamment de la représentation syndicale) et la mixité (parité femme-homme) dans toutes ses composantes, le Conseil d'administration a agréé et recommande aux actionnaires de soutenir les nominations de 2 des 4 candidats proposés ; à savoir de voter en faveur des nominations de Marc Aubry (Président du FCPE d'actionnariat salarié le plus important) et d'Anne Aubert.

(1) Composition projetée, sous réserve de l'adoption par l'assemblée générale du 28 mai 2020 des projets de résolutions liés à la composition du Conseil.
(2) 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.
(3) Les administrateurs représentant les salariés, ainsi que les administrateurs représentant les salariés actionnaires depuis la loi Pacte, ne sont pas pris en compte pour le calcul de par la loi.

UN COMITE 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 en son sein le Directeur Général, des directeurs de la holding et des dirigeants des 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 (cf. partie précédente), le comité exécutif s'appuie sur différents comités, dont le comité conformité, éthique et anti-fraude et le comité scientifique.**

Comité conformité, éthique et anti-fraude

Ce comité est chargé de superviser le respect par les personnels des règles définies dans la charte d'éthique (respect des lois, pratiques professionnelles adaptées, protection des personnes et du patrimoine, etc.), et l'évolution éventuelle des dispositifs.

Cette démarche est placée sous le sponsoring du secrétaire général du Groupe, les responsabilités restant affectées aux directions concernées (par exemple la conformité commerciale et le contrôle des exportations au sein de la direction groupe international et relations institutionnelles). Le Groupe dispose notamment d'une charte d'éthique, d'une politique anti-fraude, de procédures, de processus et d'un référentiel de contrôle interne, d'un programme de prévention, de sensibilisation, de détection et d'évaluation d'éventuelles fraudes.

Comité scientifique

Animé par le directeur de l'innovation du Groupe, 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.

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF

(Au 25 mars 2020)

PHILIPPE PETITCOLIN

Directeur Général

JEAN-PAUL ALARY

Président de Safran Landing Systems

OLIVIER ANDRIES

Président de Safran Aircraft Engines

STEPHANE CUEILLE

Directeur Groupe R&T et Innovation

BERNARD DELPIT

Directeur Financier Groupe

PASCALE DUBOIS

Directrice Groupe Communication

STEPHANE DUBOIS

Directeur Groupe Ressources Humaines

ALEX FAIN

Secrétaire Général

CEDRIC GOUBET

Président de Safran Nacelles

NORMAN JORDAN

Président de Safran Cabin

VINCENT MASCRÉ

Président de Safran Seats

JOHN O'DONNELL

Président de Safran Aerosystems

JEAN-JACQUES ORSINI

Directeur Groupe Performance et Compétitivité

FRANCK SAUDO

Président de Safran Helicopter Engines

ALAIN SAURET

Président de Safran Electrical & Power

MARTIN SION

Président de Safran Electronics & Defense

SEBASTIEN WEBER

Président de Safran Passenger Solutions

ALEXANDRE ZIEGLER

Directeur Groupe International et Relations Institutionnelles

18
membres

UNE CRÉATION DE VALEUR DURABLE

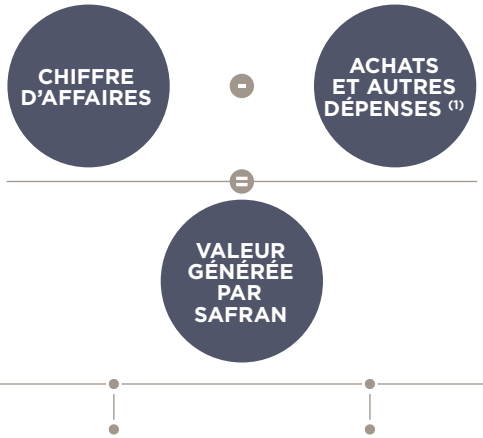
Safran est convaincu que pour prospérer durablement, une entreprise doit créer une valeur partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes.

En générant une contribution positive pour l'ensemble de ses parties prenantes et en investissant dans les technologies qui doivent contribuer au respect des engagements du secteur aérien en matière d'émissions de gaz à effet de serre, Safran prépare les fondements de sa future croissance.

Le Groupe partage ainsi la valeur qu'il crée entre toutes ses parties prenantes : les clients bénéficient de produits différenciants et compétitifs au service de leurs activités ; les salariés bénéficient de conditions de travail et d'un modèle social attractifs, dans lequel ils sont associés aux résultats ;

l'environnement bénéficie du portefeuille technologique du groupe et de ses efforts de R&D ; les actionnaires bénéficient d'une rémunération attractive et durable grâce à une politique d'allocation du capital soucieuse d'offrir, dans la durée, une croissance organique de nos activités.

Répartition de la valeur en 2019



SALARIÉS (2)

55 %

Un modèle social attractif fondé sur une association des salariés aux résultats du Groupe

INVESTISSEMENTS DANS LE FUTUR (3)

32 %

Plus de 600 M€ de dépenses R&T autofinancées en 2022

ÉTAT (4)

12 %

Impositions et taxes dues

Le meilleur de la technologie mondiale au service de la sécurité nationale et de la dissuasion

DÉTENTEURS DE DETTES (5)

1 %

Une signature financière parmi les meilleures de l'industrie mondiale

ACTIONNAIRES

- TSR(6) 2005-2019 : + 16,54 % par an
- Rachat d'actions : 1 076 M€ en 2019

Note : sur la base des comptes ajustés arrêtés au 31 décembre 2019.
(1) Consommation de l'exercice + dotations nettes aux provisions + dépréciations d'actifs + autres produits et charges opérationnels courants + quote part dans le résultat net des co-entreprises + autres produits et charges opérationnels non-courants + résultat financier lié au change + autres produits + production stockée + production immobilisée.
(2) Charges et avantages du personnel, hors actionnariat salarié.
(3) Résultat de l'exercice non distribué majoré des dotations nettes aux amortissements.
(4) Taxes et impôts sur les sociétés.
(5) Coût de la dette nette et autres charges et produits financiers.
(6) TSR : *Total Shareholder Return*. Le TSR correspond au rendement total de l'action Safran (dividendes et évolution du cours).

INDICATEURS CLEFS DE PERFORMANCE

Indicateurs clefs en matière d'innovation durable	2018	2019
Nombre de salariés contribuant à la R&T	Environ 3 000	Environ 3 000
Dépenses de R&D autofinancées	1 226 M€	1 337 M€
Nombre de premières demandes de brevets	Plus de 1 000	Plus de 1 200

Indicateurs clefs en matière d'excellence opérationnelle	2018	2019
Nombre de lignes de production « du futur » en service	16	22
Pourcentage d'établissements labellisés SSE « OR » (référentiel interne)	30 %	50 %
	Objectif : tous les établissements industriels à horizon 2025	
Investissements corporels	780 M€	695 M€ (1)
Base exploitée CFM56	31 500	31 802
Carnet de commandes LEAP	15 329 (2)	15 614
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (TFAA)	2.9 (3)	3.2
« Scope 1 » émissions directes (Teq. CO_2) (4)	218 906	219 745
	Objectif : réduction de 8 % à horizon 2025 (5)	
« Scope 2 » émissions indirectes associées à l'énergie (Teq. CO_2) (4)	374 691	386 495
	Objectif : réduction de 18 % à horizon 2025 (5)	
Déchets totaux valorisés en tonnes	68 090	63 565

Indicateurs clefs en matière de comportement responsable	2018	2019
Part des acheteurs formés aux achats responsables (France)	43 %	56 %
Nombre de salariés	92 600	95 443
Recrutements annuels	13 050	14 880
Volume d'achats réalisé en France *Dont part confiée à des PME et ETI*	53 % *85 %*	47 % *83 %*
Taux d'absentéisme Monde	2,6 % (6)	2,8 %
Part de femmes dans les effectifs	28,5 %	29,1 %
Part de femmes cadres dirigeantes	12 %	12 %
	Objectif : 16 % à horizon 2023	

Indicateurs clefs de performance financière	2018	2019*
Croissance organique du chiffre d'affaires ajusté	+10,4 %	+9,3 %
Indicateur de croissance des activités de service pour moteurs civils (en $)	+12,2 %	+9,9 %
Marge opérationnelle courante	14,4 %	15,5 %
Taux de conversion du ROC en FCF	58,9 %	51,9 %
Dividendes	1,82 € / action (taux distribution 41 %)	0 € / action **

* Dans un contexte d'immobilisation du Boeing 737 MAX à partir de mars 2019.

** En réponse à l'impact de la pandémie du Covid-19, le Conseil d'administration de Safran a décidé de ne pas proposer lors de son Assemblée générale annuelle le paiement en 2020 du dividende au titre de l'exercice 2019. Dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes de Safran, cette décision préserve les ressources du Groupe pour assurer la protection de ses collaborateurs, maintenir la continuité des opérations notamment pour ses fournisseurs, accompagner ses clients et assurer la liquidité dans un contexte incertain.

Indicateurs clefs de gouvernance	2018	2019
Taux de participation moyen aux réunions du Conseil	95 %	95 %
Part de la rémunération du Directeur Général avec conditions de performance	69 %	69 %
Part d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration à l'issue de l'AG N + 1	61,5 %	64,3 % (7)
Taux de féminisation du Conseil à l'issue de l'AG N + 1	40 %	42,86 % (7)

(1) Net d'un encaissement pour la cession d'un ensemble immobilier tertiaire en région parisienne.
(2) Au 31 mars 2019.
(3) Dans le rapport intégré 2018, le TFAA était calculé hors périmètre Zodiac Aerospace (2.2), il a depuis été actualisé sur le périmètre Groupe soit : 2.9.
(4) Les indicateurs ont été révisés en 2019, ils sont en valeur absolue : Teq. CO_2. Ils étaient en valeur relative (Teq.CO_2/salarié) en 2018.
(5) Par rapport à 2018.
(6) Hors Safran Aerosystems, Safran Passenger Solutions, Safran Cabin, Safran Seats.
(7) Sous réserve de l'adoption des résolutions lors de l'assemblée générale du 28 mai 2020.

SAFRAN

1

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE

1.1 PRÉSENTATION DE SAFRAN 50
1.1.1 Historique 50
1.1.2 Organisation et place de l'émetteur dans le Groupe 51
1.1.3 Organigramme opérationnel simplifié 52
1.1.4 Principales sociétés du Groupe par activité 53

1.2 LES ACTIVITÉS 54
1.2.1 Propulsion aéronautique et spatiale 54
1.2.2 Équipements aéronautiques, défense et aerosystems 62
1.2.3 Aircraft Interiors 71

1.3 POSITION CONCURRENTIELLE 74

1.4 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT 74
1.4.1 Les grands axes technologiques 75
1.4.2 Partenariats scientifiques et techniques 78
1.4.3 Innovation et propriété intellectuelle 78
1.4.4 Safran Corporate Ventures et relations avec les start-up 79
1.4.5 Dépenses de recherche et développement 80

1.5 INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS 81
1.5.1 Politique industrielle et usine du futur 81
1.5.2 Principaux investissements industriels 82

1.6 ACTIFS IMMOBILIERS 83

1.7 LA PERFORMANCE ET POLITIQUE QUALITÉ GROUPE 84

1.1 PRÉSENTATION DE SAFRAN

1.1.1 Historique

Dates clés du développement du Groupe

Créé le 11 mai 2005 par la fusion de Snecma et Sagem, Safran est le plus ancien motoriste d'aviation au monde.

1905 Louis et Laurent Seguin fondent la Société des moteurs Gnome à Gennevilliers, près de Paris. En quelques années, les moteurs rotatifs en étoile pour aéroplanes s'imposent dans le monde entier.

1912 Louis Verdet crée la Société des moteurs Le Rhône. Elle devient en deux ans le principal concurrent de Gnome avant d'être absorbée par celui-ci ; cette fusion donne naissance à la Société des moteurs Gnome & Rhône. Après la première guerre mondiale, Gnome & Rhône est l'un des premiers fabricants mondiaux de moteurs d'avions.

1924 Marcel Môme crée la Société d'applications générales d'électricité et de mécanique (Sagem) dont l'activité principale consiste en l'alimentation électrique de centraux téléphoniques. Quelques années plus tard, Sagem diversifie ses activités, produit des caméras, des projecteurs, des équipements d'artillerie, et réalise le premier multiplex téléphonique analogique. Sagem crée la Société d'application téléphonique qui devient, en 1960, la Société anonyme de télécommunications (SAT), et conçoit le premier système au monde de guidage infrarouge d'un missile air-air.

1945 À l'issue de la seconde guerre mondiale, la société Gnome & Rhône est nationalisée et prend le nom de Snecma (Société nationale d'étude et de construction de moteurs d'aviation). Ce groupe rassemble sous son nom la plupart des motoristes français ayant vu le jour au début du siècle (Renault, Lorraine, Régnier…).

1968 Hispano-Suiza, spécialiste de la transmission de puissance pour moteurs d'avions et hélicoptères civils et militaires, rejoint Snecma. Quelques années plus tard, la société Hispano-Suiza s'associe à Messier pour créer la société Messier-Hispano-Bugatti (MHB), regroupant toutes les activités liées aux systèmes d'atterrissage.

1974 Snecma devient motoriste d'avions civils en signant un accord de coopération avec General Electric Aircraft Engines pour la réalisation du CFM56® (CF pour moteur civil General Electric (GE), M56 pour le cinquante-sixième projet Snecma), qui constitue aujourd'hui la plus grande flotte de moteurs d'avions civils en service au monde [1], avec un décollage d'avion équipé de ce moteur toutes les deux secondes [2].

1993 Sagem fait l'acquisition de la société Morpho, spécialiste des systèmes de reconnaissance biométrique à base d'empreintes digitales.

1997 Snecma intègre la Société européenne de propulsion (SEP) et entre ainsi sur le marché de la propulsion spatiale (lanceur Ariane).

2000 Labinal, spécialisé dans les câblages aéronautiques, rejoint Snecma et devient un leader mondial dans ce domaine. Sa filiale Turbomeca, motoriste d'hélicoptères, intègre également le groupe Snecma et pérennise les développements technologiques initiés en 1938 par son créateur Joseph Szydlowski. La société est aujourd'hui le leader mondial des turbines d'hélicoptères [2].

2002 La société Hurel-Dubois fusionne ses activités avec les activités nacelles de moteurs d'avions d'Hispano-Suiza pour donner naissance à la société Hurel-Hispano, qui prend le nom d'Aircelle trois ans plus tard. Elle est aujourd'hui un des acteurs mondiaux majeurs sur ses marchés.

2005 Safran naît de la fusion de Snecma et Sagem. L'acquisition de la société Orga Kartensysteme GmbH, spécialisée dans les cartes à puce, permet au Groupe de consolider ses positions dans le domaine de la sécurité.

2008 Safran étend son partenariat avec GE dans la propulsion aéronautique ainsi que dans le domaine des nacelles jusqu'en 2040. Dans la sécurité, il acquiert Sdu-I aux Pays-Bas, devenu Morpho B.V.

2009 Safran fait l'acquisition de 81 % des activités Homeland Protection de GE, ainsi que des activités biométriques de Motorola (sous la marque Printrak, devenu MorphoTrak). En 2012, Safran achète la participation résiduelle de 19 % de GE Homeland Protection devenu Morpho Detection, Inc.

2010 Labinal finalise l'achat de Harvard Custom Manufacturing, société basée à Salisbury dans l'État du Maryland, États-Unis.

2011 Safran acquiert l'entreprise américaine L-1 Identity Solutions, devenu MorphoTrust USA, un leader des solutions d'identité aux États-Unis et se positionne comme un des acteurs mondiaux des solutions d'identification et de documents électroniques. Le Groupe acquiert également la société SME, ex-SNPE Matériaux Énergétiques, et réalise l'année suivante le rapprochement de ses sociétés SME et Snecma Propulsion Solide pour former Herakles.

2012 Dans le domaine de l'optronique, Safran crée avec Thales l'entreprise commune détenue à parité Optrolead. En outre, les deux sociétés portent leur participation respective dans Sofradir à 50 % (rachat de la participation d'Areva) et y transfèrent leurs activités de détecteurs infrarouges.

2013 Safran fait l'acquisition des activités de systèmes électriques de Goodrich (Goodrich Electrical Power Systems – GEPS). Le Groupe se renforce également sur le segment stratégique des hélicoptères lourds en rachetant à Rolls-Royce (Royaume-Uni) sa participation de 50 % dans leur programme commun de turbines d'hélicoptère RTM322.

(1) Source : Cirium Fleets Analyzer.
(2) Source : Safran.

2014 Safran crée le pôle industriel Labinal Power Systems réunissant l'ensemble des activités électriques du Groupe et donne naissance à un leader mondial des systèmes électriques aéronautiques. Safran fait également l'acquisition des activités de distribution électrique embarquée et de solutions intégrées pour cockpit d'Eaton Aerospace.

2015 Hispano-Suiza et Rolls-Royce créent Aero Gearbox International, co-entreprise spécialisée dans la conception, le développement, la production et le service après-vente des systèmes d'entraînement d'équipements (*Accessory Drive Trains*, ADT).

2016 Safran rassemble toutes ses sociétés sous un seul et même emblème et intègre la marque Safran dans la dénomination sociale de ses filiales. Safran et Airbus Group SE finalisent le regroupement de leurs activités dans le domaine des lanceurs au sein de leur co-entreprise à 50/50, Airbus Safran Launchers (depuis renommée ArianeGroup), dont la mission est d'accompagner le lancement du projet Ariane 6 et doter l'Europe d'une nouvelle famille de lanceurs spatiaux, compétitifs, polyvalents et performants. Safran devient le seul actionnaire de Technofan depuis renommée Safran Ventilation Systems.

2017 Safran et Zodiac Aerospace ont conclu un accord de rapprochement qui vise à créer un leader mondial des équipements aéronautiques. Les résolutions financières permettant la mise en œuvre du projet sont approuvées par l'assemblée générale des actionnaires en juin. Les autorisations réglementaires nécessaires sont réunies en décembre. Safran finalise au deuxième trimestre la cession de ses activités de détection à Smiths Group. Safran finalise la cession de ses activités d'identité et de sécurité à Advent International, propriétaire d'Oberthur Technologies.

2018 Safran prend le contrôle de Zodiac Aerospace en février. Une assemblée générale extraordinaire approuve en novembre la fusion-absorption de Zodiac Aerospace par Safran, effective le 1er décembre, et le rassemblement sous la marque Safran des nouvelles activités issues de Zodiac Aerospace. Safran et Boeing annoncent la création de la co-entreprise Initium Aerospace destinée à concevoir, fabriquer et assurer le support après-vente de groupes auxiliaires de puissance (APU – *Auxiliary Power Units*). Acquisition des activités Actionneurs de commandes de vol, Équipements de cockpit et Produits spéciaux de Rockwell Collins qui permet de renforcer les positions du Groupe dans les domaines de l'actionnement électrique et des commandes de vol.

2019 Safran modifie le pilotage opérationnel de ses activités d'équipements afin d'augmenter les synergies liées à l'intégration des activités Aerosystems et Aircraft Interiors issues de Zodiac Aerospace, et crée Safran Passenger Solutions, société spécialisée dans les équipements complexes des cabines et les solutions axées sur le confort passager (gestion de l'eau et des déchets et divertissement à bord).

1.1.2 Organisation et place de l'émetteur dans le Groupe

Organisation

Safran est un groupe industriel au sein duquel chaque filiale gère directement les aspects opérationnels liés à son activité et assume la responsabilité du dispositif de contrôle interne qu'il lui appartient de mettre en œuvre, conformément aux procédures et aux règles internes du Groupe.

L'organisation du Groupe est fondée sur :

- une société de tête, Safran, l'émetteur, chargée du pilotage, de l'organisation et du développement du Groupe ;
- des sociétés constituées par métiers, dont les orientations stratégiques sont définies par le Conseil d'administration de la société de tête. La direction générale de la société de tête s'assure de la mise en œuvre et du respect au plan opérationnel des orientations stratégiques définies pour chaque métier.

Les sociétés de rang 1, présentées au § 1.1.3, ont la responsabilité du pilotage des sociétés de rang 2 qui leur sont opérationnellement rattachées.

Rôle de l'émetteur dans le Groupe

La société Safran est cotée en continu sur le compartiment A du marché Eurolist d'Euronext Paris et éligible au SRD [1] (cf. notice Euronext n° 2005-1865 du 11 mai 2005).

Safran, société tête de Groupe, assure pour les sociétés du Groupe les fonctions suivantes :

- la détention et la gestion de ses titres de participation dans ses filiales ;
- le pilotage et le développement du Groupe : élaboration de la stratégie du Groupe, politique recherche et technologie (R&T), politique commerciale, politique juridique et financière, politique de ressources humaines, actions de formation, d'adaptation ou de reconversion du personnel dispensées par Safran University, communication, contrôle des opérations ;
- la réalisation pour le compte des sociétés du Groupe :
  - de prestations d'assistance en matière juridique, fiscale et financière notamment dans les domaines suivants :
    - gestion centralisée de trésorerie pour régir les relations d'avances et de placements entre Safran et chacune des sociétés du Groupe,
    - politique de gestion du risque de change visant notamment à protéger et à réduire les facteurs d'incertitude sur la performance économique des filiales opérationnelles liées à des fluctuations aléatoires des devises (essentiellement dollars américains),
    - intégration fiscale en France où Safran s'est constituée seule redevable de l'impôt sur les sociétés, des contributions additionnelles assises sur cet impôt et de l'imposition forfaitaire annuelle due au titre du Groupe formé par elle-même et les filiales françaises intégrées fiscalement,
  - de services dans le cadre de centres de services partagés (CSP) dans les domaines suivants : gestion et administration de la paie, recrutement, achats hors production et achats de matières, services informatiques, comptabilité transactionnelle (clients, fournisseurs, immobilisations).

(1) Service de règlement différé.

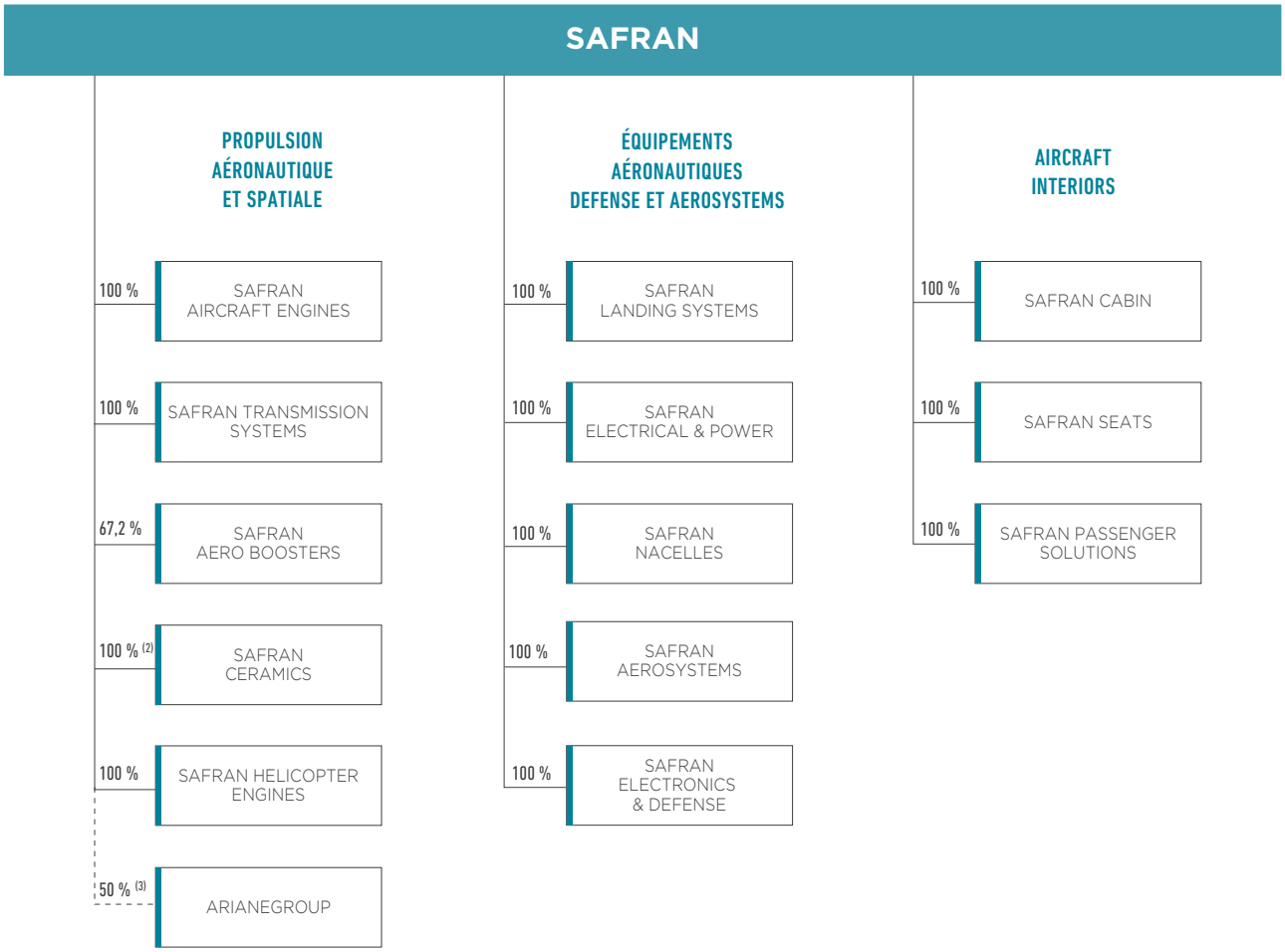
Flux financiers entre l'émetteur et les sociétés du Groupe

Safran perçoit les dividendes versés par ses filiales dans le respect de la réglementation qui leur est applicable (cf. § 3.3 note 4.3).

Elle perçoit des redevances au titre de l'exécution des prestations d'assistance aux sociétés du Groupe et leur facture les services rendus par les centres de services partagés (CSP) (cf. § 3.3 note 4.1).

1.1.3 Organigramme opérationnel simplifié

Safran, l'émetteur, est la société tête du Groupe qui porte le même nom. L'organigramme simplifié (1) du Groupe au 31 décembre 2019 se présente comme suit :



La liste des sociétés consolidées est fournie au § 3.1 note 37.

(1) Sociétés dites de rang 1.
(2) Moins une action détenue par l'État français.
(3) Co-entreprise détenue à 50/50 avec Airbus.

1.1.4 Principales sociétés du Groupe par activité

Safran est aujourd'hui présent sur trois marchés principaux : la propulsion aéronautique et spatiale, les équipements aéronautiques et les intérieurs de cabine.

La propulsion aéronautique et spatiale

Safran Aircraft Engines

Moteurs pour avions civils et militaires, support et services, maintenance et réparation. Propulsion électrique et systèmes propulsifs pour satellites et véhicules orbitaux.

Safran Transmission Systems

Systèmes de transmission de puissance mécanique pour moteurs d'avions et d'hélicoptères, civils et militaires. Maintenance, réparation, support et services associés. Composants mécaniques pour ensembles propulsifs d'avions et d'hélicoptères.

Safran Aero Boosters

Compresseurs basse pression et équipements de lubrification de moteurs aéronautiques. Bancs et équipements pour essais moteurs. Vannes de régulation pour moteurs spatiaux.

Safran Ceramics

Centre d'excellence de Safran sur les matériaux composites haute température, de la recherche amont à la production. Développement des technologies céramiques pour les produits du Groupe.

Safran Helicopter Engines

Moteurs pour aeronefs (principalement hélicoptères civils, parapublics et militaires), groupes auxiliaires de puissance, et systèmes de démarrage pour l'aéronautique civile et militaire, systèmes propulsifs pour missiles, engins cibles et drones. Maintenance, réparation, support et services associés.

ArianeGroup

Conception, développement et production de lanceurs spatiaux civils et militaires, de systèmes de propulsion et d'équipements pour applications spatiales.

Les équipements aéronautiques

Safran Landing Systems

Systèmes d'atterrissage et de freinage aéronautiques. Systèmes de contrôle et de surveillance. Expertise couvrant le cycle de vie complet des produits, depuis la conception et la fabrication jusqu'à la maintenance et la réparation.

Safran Electrical & Power

Systèmes électriques pour le marché aéronautique, incluant l'ensemble de la chaîne électrique (génération, distribution, conversion, câblages, composants, gestion de la charge). Solutions d'ingénierie.

Safran Nacelles

Systèmes de nacelles d'avions pour tous les segments du marché civil : avions long et moyen-courriers, avions régionaux et d'affaires. Expertise couvrant le cycle de vie complet des produits, depuis la conception et la fabrication jusqu'à la maintenance et la réparation.

Safran Aerosystems

Systèmes de sécurité gonflables pour avions et hélicoptères, systèmes d'arrêt d'urgence, systèmes oxygène pour équipage et pilotes, systèmes de gestion des fluides, supports et services associés. Expertise couvrant le cycle de vie complet des produits, depuis la conception et la fabrication jusqu'à la maintenance et la réparation.

Safran Electronics & Defense

Équipements et systèmes permettant d'observer, de décider et de guider pour les marchés civils et de défense : optronique, avionique, navigation, électromécanique, drones tactiques, télémesure, électronique et logiciels critiques. Support client associé dans toutes les applications terrestres, navales, aéronautiques et spatiales.

Aircraft Interiors

Safran Cabin

Intérieurs de cabine pour les avions régionaux, moyens et long-courriers, l'aviation d'affaires et militaire. Cabines intégrées, coffres à bagages, blocs cuisine *(galleys)* et équipements de service à bord, cabinets de toilettes, espaces de repos pour équipage et conteneurs de fret. Expertise couvrant le cycle de vie complet des produits, depuis la conception et la fabrication jusqu'à la maintenance et la réparation.

Safran Seats

Sièges passagers pour la classe économie, premium économie, affaires et première, sièges pour équipage navigant et commercial, sièges d'hélicoptères. Expertise couvrant le cycle de vie complet des produits, depuis la conception et la fabrication jusqu'à la maintenance et la réparation.

Safran Passenger Solutions

Systèmes de divertissement à bord, de conditionnement d'air et de ventilation, systèmes de gestion des eaux usées et distribution de l'eau potable à bord, systèmes d'éclairage et de gestion électronique de la cabine, services d'ingénierie liés a la modification d'intérieurs de cabine pour avions commerciaux et privés. Expertise couvrant le cycle de vie complet des produits, depuis la conception et la fabrication jusqu'à la maintenance et la réparation.

1.2 LES ACTIVITÉS

1.2.1 Propulsion aéronautique et spatiale

Safran conçoit, développe, produit et commercialise, seul ou en coopération, des systèmes de propulsion et des transmissions de puissance mécanique pour une large gamme d'applications : avions commerciaux, avions militaires de combat, d'entraînement et de transport, hélicoptères civils et militaires, satellites et drones. Ce secteur comprend aussi les activités de maintenance, réparation et services connexes ainsi que la vente de pièces détachées.

En 2019, 26 741 salariés de Safran contribuent au développement de cette activité qui se décompose en quatre secteurs principaux :

- **MOTEURS D'AVIONS ET PROPULSION DE SATELLITES**
  - Moteurs d'avions civils
    - Avions d'affaires
    - Avions régionaux
    - Avions court et moyen-courriers
    - Avions long-courriers
  - Moteurs d'avions militaires
    - Avions de combat
    - Avions d'entraînement et d'appui
    - Avions de patrouille, de ravitaillement et de transport
  - Propulseurs spatiaux
    - Satellites
- **TURBINES D'HÉLICOPTÈRES ET GROUPES AUXILIAIRES DE PUISSANCE**
  - Turbines pour hélicoptères
    - Hélicoptères légers
    - Hélicoptères moyens
    - Hélicoptères lourds
  - Groupes auxiliaires de puissance
- **TRANSMISSIONS DE PUISSANCE MÉCANIQUES**
  - Avions civils
  - Avions militaires
  - Hélicoptères
- **LANCEURS – ARIANEGROUP**
  - Segment civil
  - Segment militaire

1.2.1.1 Moteurs d'avions et propulsion de satellites

Moteurs d'avions civils

Principales caractéristiques du secteur

Le secteur de l'aviation civile compte quatre segments principaux :

- les avions d'affaires, équipés de motorisations d'une puissance unitaire allant de moins de 1 000 livres jusqu'à 115 000 livres de poussée ;
- les avions régionaux (36 à 100 places), équipés de motorisations d'une puissance unitaire comprise entre 8 000 et 18 000 livres de poussée ;
- les avions court et moyen-courriers (100 à plus de 200 places), équipés de motorisations d'une puissance unitaire comprise entre 18 500 et 50 000 livres de poussée ;
- les avions de forte capacité long-courriers (plus de 200 places), équipés de motorisations d'une puissance unitaire de plus de 50 000 livres de poussée.

Les avions d'affaires représentent à fin 2019 une flotte d'environ 21 900 appareils en service dans le monde (1). Afin de répondre aux besoins exprimés par ce marché, près de 7 500 appareils de ce type seront livrés au cours des 10 prochaines années (2).

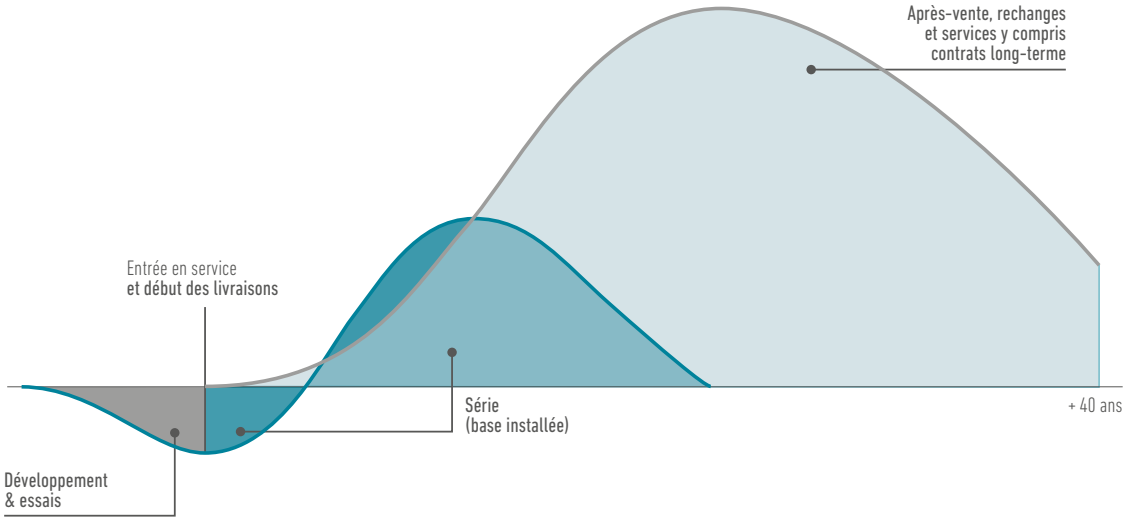
Par ailleurs, environ 25 800 avions commerciaux (régionaux, court, moyen et long-courriers) sont en service à fin 2019 (1). Face à la croissance attendue de cette flotte au cours des 20 prochaines années, et au remplacement des appareils qui seront mis au rebut ou démantelés, environ 39 400 avions commerciaux seront produits durant cette période (2).

Afin de répondre aux besoins des constructeurs aéronautiques pour motoriser leurs avions sur chacun de ces secteurs, les motoristes investissent dans des programmes de moteurs civils qui comportent généralement deux types d'activité :

- la vente de moteurs installés sur les avions neufs, « la première monte » ;
- l'après-vente, reposant sur la vente de pièces de rechange et des contrats de prestations de services conclus au cas par cas ou à long terme avec les opérateurs ou les centres de maintenance agréés.

(1) Source : Safran.
(2) Source : Safran - Ces projections ont été réalisées avant l'apparition du coronavirus COVID-19

ÉCONOMIE DU CYCLE DE VIE D'UN PROGRAMME MOTEUR (1)



Ces programmes peuvent s'étendre sur plus de 40 années à travers plusieurs phases. La majorité des revenus et des marges générés provient de l'après-vente.

Suivant en cela leurs attentes, le marché propose de façon croissante aux opérateurs des contrats de services long terme, facturés à l'heure de vol, qui améliorent la visibilité pour les clients, assurent aux motoristes une meilleure garantie de revenus et un profil de recettes plus lissé durant la vie des moteurs.

Le secteur compte quatre grands motoristes pouvant assumer la maîtrise d'œuvre d'un programme moteur : General Electric (GE) (États-Unis), Rolls-Royce (Royaume-Uni), Pratt & Whitney (États-Unis) et Safran.

Le secteur est caractérisé par l'utilisation quasi exclusive du dollar américain en tant que monnaie de transaction.

Alliances et partenariats commerciaux

Le niveau d'investissements lié à chaque nouveau programme moteur amène Safran à travailler fréquemment en partenariat avec d'autres motoristes.

Ces partenariats se traduisent dans certains cas par la création de co-entreprises (joint-ventures). Ce schéma a notamment été retenu pour la motorisation des avions court et moyen-courriers.

Dans d'autres cas, les partenariats restent basés exclusivement sur des accords contractuels du type *risk and revenue sharing*. Dans ces schémas, Safran reçoit une part du chiffre d'affaires sur le produit final livré, correspondant à son niveau de participation dans le programme. Ce type d'accord est, par exemple, appliqué sur les programmes de moteurs de forte puissance (CF6, GE90, GEnx, GP7200, GE9X, ...).

Produits et programmes du Groupe

Le Groupe est présent dans le secteur des moteurs d'avions civils principalement au travers des activités de Safran Aircraft Engines et Safran Aero Boosters.

Moteurs civils de faible puissance

Cette famille de moteurs concerne les avions de transport régionaux et les avions d'affaires.

Safran a pris la maîtrise d'œuvre du programme SaM146 en partenariat avec le motoriste russe UEC Saturn. Ce moteur équipe en source unique l'avion de 70 à 95 places Superjet 100 du constructeur aéronautique russe Sukhoi.

Safran investit aussi dans les moteurs destinés à l'aviation d'affaires, au travers du programme Silvercrest dans la classe des moteurs de 10 000 livres de poussée.

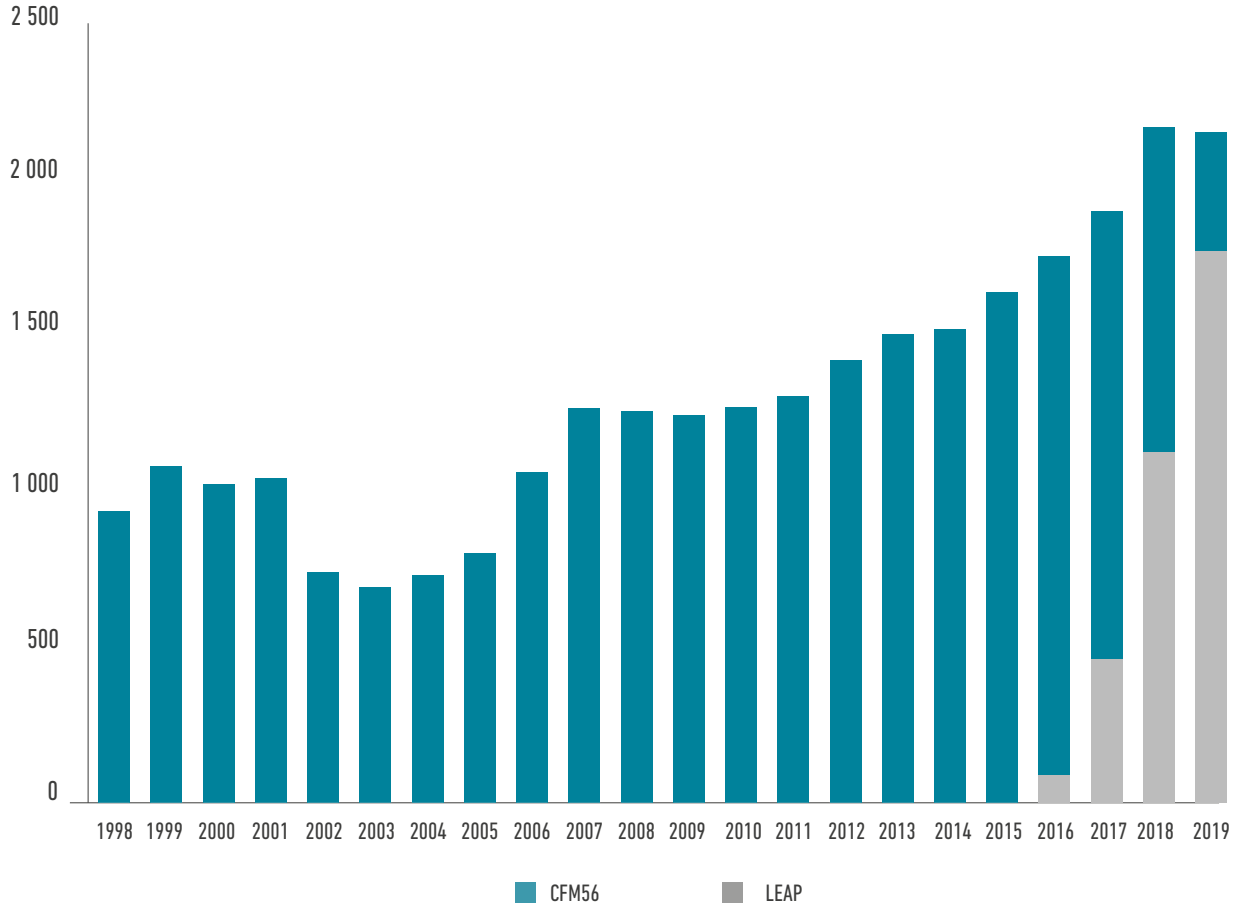
Le Groupe est également présent sur cette gamme de moteurs grâce à la participation de Safran Aero Boosters dans les programmes suivants de GE :

- CF34-10 (avions régionaux Embraer 190 et COMAC ARJ21) ;
- Passport (avion d'affaires Global 7500 de Bombardier).

(1) Graphique à titre illustratif.

Moteurs civils de moyenne puissance

NOMBRE DE MOTEURS DE SÉRIES CFM56 ET LEAP PRODUITS (1)



En 2019, les programmes des moteurs CFM56 et LEAP génèrent 63 % du chiffre d'affaires des activités de propulsion aéronautique et spatiale de Safran (en tenant compte des opérations de rechange et maintenance/réparation). Ils sont développés dans le cadre d'accords de coopération paritaire par CFM International, co-entreprise détenue à 50/50 par Safran et GE.

Le succès de ce programme auprès des compagnies aériennes s'est traduit par une hausse constante du parc de CFM56 livrés sur les 35 dernières années : c'est aujourd'hui la plus grande flotte de moteurs au monde avec plus de 33 500 CFM56 livrés et plus de 31 800 moteurs exploités (1).

Pour la famille A320ceo *(current engine option)* d'Airbus, le CFM56 détient une part de marché cumulée de 59 % (1). Le moteur concurrent pour la gamme Airbus est le V2500 du consortium IAE (Pratt & Whitney, MTU Aero Engines en Allemagne et Japanese Aero Engines Corp au Japon).

Tout comme son prédécesseur le Boeing 737 Classic, la génération actuelle d'avions Boeing 737 NG est équipée exclusivement de moteurs CFM56. Au cours de l'exercice, la flotte CFM56 a établi un nouveau record mondial en devenant la première gamme de moteurs dans l'histoire de l'aviation à franchir le cap du milliard d'heures de vol.

La transition CFM56/LEAP est en cours. Le moteur LEAP réduit de 15 % la consommation de carburant et les émissions de CO_2 par rapport à la dernière génération de moteurs CFM56. Ce moteur offre également une diminution significative des émissions d'oxyde d'azote et des nuisances sonores tout en pérennisant la fiabilité et les faibles coûts de possession des moteurs CFM56.

Le moteur LEAP a été retenu sur trois avions :

- le LEAP-1A, sur l'A320neo d'Airbus, l'autre motorisation étant le PurePower PW1000G développé par Pratt & Whitney ;
- le LEAP-1B, comme la source exclusive du Boeing 737 MAX ;
- le LEAP-1C, comme la source occidentale exclusive pour l'ensemble propulsif (moteur et nacelle) de l'avion C919 de COMAC (Chine).

Véritable concentré d'innovations, le LEAP, qui poursuit une montée en cadence sans précédent dans l'industrie aéronautique, dispose fin 2019 de commandes fermes et intentions d'achat de 15 614 moteurs. Ces succès confortent le leadership de CFM International sur le marché des avions de plus de 100 places. Cette réussite commerciale s'appuie sur les mises en service réussies des moteurs LEAP-1A en 2016 et LEAP-1B en 2017. Tout au long de l'exercice, 1 736 moteurs LEAP ont ainsi été livrés à Airbus et Boeing. Enfin, équipés de moteurs LEAP-1C, six appareils C919 de COMAC ont poursuivi leurs essais en vol durant l'exercice écoulé.

(1) Source : Safran.

Moteurs civils de forte puissance

Le Groupe est présent dans cette gamme de moteurs en tant que *Risk and Revenue Sharing Partner* avec GE. Son taux de participation varie de 7 % à 24 % dans plusieurs programmes moteurs en cours de production série, tels que le CF6 équipant l'A330 (19,4 %) et le Boeing 767 (10 %), et le GE90 équipant le Boeing 777 (23,7 % pour la version –115 actuellement en production). Safran est associé au moteur GEnx à hauteur de 7,7 % pour la version 1B et 7,3 % pour la version 2B ; ces versions équipent respectivement les avions long-courriers Boeing 787 Dreamliner et Boeing 747-8. Safran est également partenaire de GE à hauteur de 11,2 % sur le futur moteur GE9X qui équipera comme motorisation exclusive le nouveau long-courrier Boeing 777X dont l'entrée en service est attendue en 2021. Enfin, Safran participe au moteur GP7200 (17,5 %) équipant l'A380 dans le cadre de ses coopérations avec les partenaires du consortium Engine Alliance (GE, Pratt & Whitney).

Activités de rechange et services pour les moteurs civils

Les activités d'après-vente consistent essentiellement en la vente de pièces de rechange et de prestations de services de maintenance, réparation et révision. Ces activités de services, directement liées à la taille et la durée de vie de la flotte en service, représentent un potentiel de croissance.

Tout moteur CFM56 est déposé pour être inspecté et réparé en atelier de maintenance entre trois et cinq fois durant sa vie. Le Groupe développe par ailleurs, depuis déjà plusieurs années, des contrats de services long terme avec les compagnies aériennes et les principaux ateliers de maintenance affirmant son empreinte sur ce marché fortement concurrentiel. La flotte de moteurs CFM56 en exploitation générera ainsi un volume croissant de pièces de rechange, même après la fin de la production série des moteurs.

Les moteurs de nouvelle génération LEAP peuvent être accompagnés de contrats de vente de pièces détachées et/ou de contrats de prestations de services contribuant à générer un revenu long terme. Le Groupe bénéficie également de revenus de la vente de pièces détachées.

Pour les autres moteurs civils, et notamment ceux de forte puissance où Safran détient une participation minoritaire auprès de GE ou Engine Alliance, le Groupe bénéficie également de revenus issus de la vente de pièces détachées et de contrats de service.

Moteurs d'avions militaires

Principales caractéristiques du secteur

Le secteur de l'aviation militaire compte trois segments principaux :

- les avions et drones de combat ;
- les avions d'entraînement et d'appui ;
- les avions de patrouille, de ravitaillement et de transport.

Le marché de la motorisation des avions militaires et des services associés est dépendant des budgets des forces aériennes clientes. Le marché militaire est par ailleurs caractérisé par le poids des considérations d'indépendance nationale et des relations diplomatiques.

La nature et la performance des moteurs sont très différentes selon le segment considéré : pour les avions de combat, les réacteurs bénéficient d'un rapport poussé du moteur/masse de l'appareil très élevé ; pour les avions d'entraînement et de patrouille, les réacteurs ou turbopropulseurs sont plus proches des architectures civiles.

À l'instar du secteur de l'aviation civile, les programmes de moteurs militaires se décomposent généralement en deux types d'activité : d'une part la première monte, d'autre part l'après-vente constituée de la vente de pièces de rechange, des activités de maintenance et de réparation et des autres services rendus aux clients.

Des alliances ou partenariats entre motoristes ont été conçus pour combiner les meilleurs atouts technologiques et commerciaux, mutualiser les risques et aussi répondre aux besoins des programmes européens.

Sur le marché des moteurs pour avions militaires, la plupart des motoristes civils sont présents et bénéficient des synergies techniques entre ces deux activités.

Sur le marché des moteurs pour avions de combat, les principaux intervenants occidentaux sont Pratt & Whitney, GE, Rolls-Royce (Royaume-Uni) et Safran. Les acteurs européens sont principalement Safran avec le moteur Atar équipant la famille de Mirage III, 5 et F1, le moteur M53 équipant le Mirage 2000 et le moteur M88 équipant le Rafale, Rolls-Royce avec le moteur Pegasus équipant le Harrier ainsi que le consortium européen Turbo-Union [1] pour le moteur RB199 équipant l'avion de combat Tornado. Enfin, le consortium européen Eurojet [2] développe le moteur EJ200 équipant l'Eurofighter Typhoon.

Sur le segment des moteurs pour avions d'entraînement et d'appui, l'offre est principalement constituée des moteurs développés par Safran (Adour en coopération avec Rolls-Royce, Larzac en partenariat avec MTU et Rolls-Royce Deutschland), Pratt & Whitney (PW500 et PW300) et Honeywell (États-Unis) (famille de moteurs TFE731 et F124).

Sur le segment des moteurs pour avions de ravitaillement, de transport et de patrouille, le parc est principalement formé des turbopropulseurs T56 et AE2100 de Rolls-Royce North America et Tyne développé par Rolls-Royce et fabriqué sous licence par Tyne Consortium composé de Safran (52 %), MTU Aero Engines (28 %) et Rolls-Royce (20 %). Safran participe également au moteur TP400 qui équipe l'avion de transport militaire européen A400M à hauteur de 32,2 % au sein du consortium EuroProp International GmbH (EPI), associant trois autres motoristes européens, Rolls-Royce, Industria de Turbo Propulsores – ITP et MTU Aero Engines.

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans le secteur des moteurs d'avions militaires principalement au travers des activités de Safran Aircraft Engines, Safran Helicopter Engines et Safran Aero Boosters.

Moteurs d'avions de combat

Historiquement liée à Dassault Aviation, l'activité dans ce segment repose sur les principaux programmes suivants :

- M88 (7,5 tonnes de poussée) équipant le Rafale, avec 478 moteurs en service chez trois clients à la fin de l'exercice. Un quatrième client effectuera la mise en service de sa flotte de moteurs M88 en 2020 ;
- M53 (9,5 tonnes de poussée) équipant les Mirage 2000, en service chez huit clients avec 577 moteurs ;
- Atar (de 4,5 à 7,1 tonnes de poussée) équipant les avions Super-Étendard et la famille des Mirage III, 5 et F1. Ce programme moteur bénéficie de la sélection en 2017 du Mirage F1 en tant que plastron [3] pour les pilotes de l'*US Air Force* (armée de l'air des États-Unis).

(1) Le consortium Turbo-Union est constitué de Rolls-Royce, MTU Aero Engines (Allemagne) et Avio (Italie).
(2) Le consortium Eurojet est constitué de Rolls-Royce, MTU Aero Engines, Avio et Industria de Turbo Propulsores – ITP (Espagne).
(3) Le plastron est un appareil simulant une cible ennemie pour l'entraînement des pilotes.

Enfin, durant l'exercice, Safran et MTU Aero Engines ont annoncé la création d'un partenariat pour mener conjointement les activités de développement, de production et de services d'un nouveau moteur qui propulsera l'avion de combat européen de nouvelle génération. Ce dernier fait partie du projet de système de combat aérien futur (SCAF) [1] franco-allemand. L'entrée en service de l'avion est attendue avant 2040 pour succéder aux avions de combat Eurofighter et Rafale.

Moteurs d'avions d'entraînement et d'appui

L'activité dans ce segment repose sur les programmes suivants :

- Adour, moteur d'une poussée de 3,7 tonnes avec postcombustion, et de 2,9 tonnes sans postcombustion, produit en coopération avec Rolls-Royce, équipe des avions d'appui et d'attaque tels que le Jaguar de Dassault Aviation et BAE Systems, et des avions d'entraînement comme le Hawk de BAE Systems et le Goshawk T-45A de Boeing. La flotte en service s'élève à environ 1 100 moteurs.
- Larzac (1,4 tonne de poussée) équipant les avions d'entraînement Alpha Jet de Dassault Aviation, vendus à plus de 500 exemplaires, dont 250 sont encore en service dans 10 pays.

Moteurs d'avions de patrouille, de ravitaillement et de transport

L'activité dans ce segment repose sur les programmes suivants :

- CFM56 équipant les versions militaires du Boeing 707 (CFM56-2), l'avion de ravitaillement KC135 et le Boeing 737 (moteur CFM56-7), l'avion de transport C-40 ainsi que l'avion de patrouille maritime et de lutte anti-sous-marine P-8 Poseidon MMA *(Multimission Maritime Aircraft)* et l'avion d'alerte avancée AEW&C *(Airborne Early Warning & Control)* ;
- Tyne, turbopropulseur de 4 550 kW équipant les avions de transport C-160 Transall et de patrouille maritime Atlantique 2 (programme ne générant plus qu'une activité de rechange et réparations) ;
- TP400, turbopropulseur le plus puissant du monde actuellement en production (8 203 kW soit 11 000 CV) équipant l'avion de transport militaire européen Airbus A400M, avec 406 moteurs en service.

Activités de rechange et services pour les moteurs militaires

Les activités d'après-vente pour les avions militaires consistent principalement en la vente de pièces de rechange et de prestations de services de réparation. Ces activités sont directement liées aux besoins de disponibilité exprimés par les États où les appareils militaires sont exploités. Deux programmes génèrent aujourd'hui l'essentiel des activités de soutien pour moteurs militaires : le Mirage 2000 (moteur M53) et le Rafale (moteur M88). Le Groupe continue aussi de soutenir des flottes plus anciennes d'appareils en fonction des besoins exprimés par ses clients.

Les moteurs militaires, soumis à des conditions extrêmes d'opération, doivent être révisés dans la plupart des cas avant d'atteindre le millier d'heures de vol. L'allongement de la durée entre chaque visite fait constamment l'objet de développements spécifiques par Safran. Ainsi le Groupe a introduit en 2012 une nouvelle variante du moteur équipant le Rafale, le moteur M88 Pack CGP (pour « coût global de possession »), permettant de maintenir les flottes en conditions opérationnelles optimales. Cette version allonge les intervalles d'inspection des principaux modules en augmentant la durée de vie des parties chaudes et des pièces tournantes, réduisant considérablement les coûts de possession du M88. D'une manière générale, les États ont tendance actuellement à déléguer au motoriste la gestion de leur parc de pièces détachées.

Propulseurs spatiaux

Principales caractéristiques du secteur

Ce secteur d'activité concerne la motorisation des satellites.

La propulsion plasmique est une solution de référence pour le transfert d'orbite ainsi que pour le contrôle d'attitude en orbite des satellites. Cette technologie, appelée également propulsion à effet Hall ou à plasma stationnaire, permet un gain de masse important au lancement du satellite par rapport à la propulsion chimique traditionnelle.

Dans le domaine de la propulsion plasmique, en dehors de Safran, les principaux intervenants sur le marché commercial sont EDB Fakel (Russie), Busek (États-Unis) et Aerojet Rocketdyne (États-Unis).

Produits et programmes du Groupe

Safran développe son activité dans le domaine de la propulsion plasmique des satellites ainsi que des sondes d'exploration spatiale au travers des activités de Safran Aircraft Engines.

Face à un marché de plus en plus concurrentiel, Safran adapte son offre aux nouvelles stratégies de mise en orbite et aux exigences de ses clients en termes de coûts et de disponibilité. Ainsi, depuis plus de 30 ans, le Groupe développe, intègre, teste et commercialise une gamme complète de propulseurs plasmiques et systèmes propulsifs plasmiques dont la puissance s'échelonne de 200 W à 20 kW. Ils sont notamment présents sur les plateformes de satellites de télécommunication Eurostar 3000 EOR d'Airbus Defence & Space, Alphabus de Thales Alenia Space et Airbus Defence & Space, et Electra d'OHB – Orbitale Hochtechnologie Bremen (Allemagne). Les propulseurs plasmiques de Safran ont également été retenus sur les plateformes de télécommunication de SSL (États-Unis), sur la plateforme commerciale d'Astranis (États-Unis), sur les plateformes commerciales de Boeing et dans le cadre du programme Neosat de l'Agence spatiale européenne (ESA), sur les plateformes Eurostar Neo d'Airbus Defence & Space et Spacebus Neo de Thales Alenia Space.

1.2.1.2 Turbines d'hélicoptères et groupes auxiliaires de puissance

Principales caractéristiques du secteur

Le marché des turbines d'hélicoptères se caractérise par une très grande diversité au niveau des applications et des clients utilisateurs. Hormis les forces armées et certains cas particuliers d'applications civiles, les flottes existantes d'appareils sont de petite taille.

Fin 2019, environ 50 000 hélicoptères étaient en service dans le monde [2]. Tant pour faire face à la croissance de la flotte que pour assurer le renouvellement des appareils qui seront démantelés ou rentrés du service, environ 31 000 hélicoptères devraient être livrés [3] durant les 20 prochaines années.

La motorisation des hélicoptères est principalement conditionnée par le tonnage des cellules et par le type de mission. Les hélicoptères peuvent être monomoteur, bimoteur et parfois trimoteur.

(1) Le système de combat aérien du futur (SCAF) est conçu comme un système associant avion de combat de nouvelle génération (NGF – New Generation Fighter), drones, futurs missiles de croisière et drones évoluant en essaim. Il sera connecté à des avions, des satellites, des systèmes de l'OTAN et des systèmes de combat terrestres et navals.
(2) Source : Safran.
(3) Source : Safran - Ces projections ont été réalisées avant l'apparition du coronavirus COVID-19.

Les applications couvertes sont les suivantes :

- domaine étatique et parapublic : police, surveillance de frontières, médical et secours ;
- domaine civil : pétrolier offshore, transport, tourisme et privé, travail aérien (épandage, construction...) ;
- domaine militaire : transport, attaque et appui au sol, patrouille maritime.

Cette diversité, conjuguée au fort degré d'intégration existant entre le moteur et la cellule hélicoptère, conduit à une très grande variété de moteurs et de versions associées.

Comme le marché de l'aviation civile, celui des turbines d'hélicoptères est constitué de deux activités :

- la vente aux hélicoptéristes de turbines installées sur les cellules neuves (première monte) ;
- l'après-vente reposant sur des contrats de ventes de pièces de rechange, de services et de réparations conclus avec les opérateurs, et nécessitant un important réseau mondial de support en proximité des clients, compte tenu du grand nombre d'utilisateurs et du rayon d'action limité de l'hélicoptère.

Le profil d'un programme turbine d'hélicoptère est très comparable à celui d'un programme moteur d'avion civil tel que présenté précédemment.

Le couple cellule/moteur est le plus souvent unique et à l'origine d'un nouveau modèle. Toutefois, certains hélicoptéristes s'orientent vers des motorisations multiples (deux choix de moteurs possibles). Cette tendance est également constatée à l'occasion d'une spécialisation sur un type de mission particulier, réintroduisant de ce fait un facteur concurrentiel au sein d'un programme donné.

La notion de partenariat entre motoristes est moins développée que dans le domaine de la motorisation aéronautique civile. Le principal partenariat est MTRI, établi entre MTU Aero Engines, Safran Helicopter Engines, Rolls-Royce et Industria de Turbo Propulsores-ITP pour le moteur MTR390-E de 1 450 shp [1] équipant le Tigre. La croissance du marché des hélicoptères dans les pays émergents a aussi conduit Safran à développer d'autres types de partenariats auprès de consortiums intégrateurs hélicoptéristes revendiquant un rôle dans la propulsion. C'est le cas notamment de Hindustan Aeronautics Ltd (HAL) en Inde et d'AVIC en Chine : ces sociétés deviennent alors à la fois clientes et partenaires du motoriste.

Les grands groupes motoristes d'avions occidentaux sont pour la plupart également présents sur le marché des turbines d'hélicoptères : Safran, GE, Pratt & Whitney Canada, Rolls-Royce et Honeywell. Safran est le leader dans ce secteur, disposant d'une part de marché de 36 % [2].

Safran a également développé une gamme de groupes auxiliaires de puissance (APU – *Auxiliary Power Units*) qui reposent sur la technologie des turbines et intègrent les innovations issues d'un important investissement technologique et de partenariats stratégiques.

Produits et programmes du Groupe

Les moteurs de Safran sont pour la plupart des turbomoteurs modulaires, adaptables aussi bien sur un hélicoptère civil que militaire. Leur modularité facilite les opérations de maintenance. Ils sont conçus avec un important potentiel d'augmentation de puissance (jusqu'à 15 %) permettant un large spectre d'application. Safran est présent sur l'ensemble des gammes de motorisation d'hélicoptères décrites ci-dessous, au travers des activités de Safran Helicopter Engines.

Systèmes non propulsifs, les groupes auxiliaires de puissance produisent de l'énergie à bord des aéronefs afin de leur permettre d'alimenter différents systèmes de bord. Safran dispose d'une gamme de groupes auxiliaires de puissance au travers des activités de Safran Power Units.

Turbines pour hélicoptères légers

Pour équiper les hélicoptères monomoteurs de 2 à 3 tonnes et les hélicoptères bimoteurs de 4 à 6 tonnes, Safran propose trois familles de moteurs : Arrius (450 à 750 shp), Arriel (590 à plus de 1 000 shp) et Arrano (1 100 à 1 300 shp).

Les moteurs Arrius et leurs dérivés équipent de nombreux appareils civils d'Airbus Helicopters (H120, H135), de Kamov – Russian Helicopters (Ka-226T), de Bell (Bell 505 Jet Ranger X) ainsi que les versions militaires de Leonardo (A109 LUH – *Light Utility Helicopter*).

Les moteurs Arriel et leurs dérivés équipent des hélicoptères de Sikorsky (S-76 C++), d'AVIC (AC311A, AC312), d'Airbus Helicopters (H125, H130, H145, H155, AS365 N3+), ainsi que les versions militaires d'Airbus Helicopters (H145M, AS565MBe, etc.). Ces moteurs ont aussi été sélectionnés par Korea Aerospace Industries (KAI) pour équiper les futurs hélicoptères LCH *(Light Civil Helicopter)* et LAH *(Light Armed Helicopter)*.

Avec une consommation en carburant réduite de 10 à 15 % par rapport à la précédente génération de moteurs en service à ce jour, l'Arrano offre aux hélicoptéristes une meilleure performance (autonomie et charge utile) ainsi qu'une empreinte environnementale plus faible. L'Arrano a été sélectionné par Airbus Helicopters comme motorisation exclusive de son appareil bimoteur H160 de 5,5 à 6 tonnes, ainsi que pour sa version militaire, le H160M Guépard. À l'occasion du Salon aéronautique du Bourget 2019, la certification de ce moteur par l'EASA [3] a été annoncée.

Turbines pour hélicoptères moyens

Pour les hélicoptères de 5 à 7 tonnes, Safran est présent sur le marché militaire des hélicoptères de combat avec le MTR390 (1 250 à 1 450 shp) développé en coopération avec Rolls-Royce et MTU Aero Engines, équipant le Tigre d'Airbus Helicopters, et le TM333 (900 à 1 100 shp) motorisant le Dhruv de Hindustan Aeronautics Ltd. (Inde). Pour l'Espagne, le MTR390 a fait l'objet d'un contrat de développement spécifique pour une version plus puissante du Tigre.

Pour les hélicoptères de 5 à 8 tonnes, Safran propose la famille de moteurs Ardiden conçue pour fournir une puissance allant de 1 400 à 2 000 shp. L'Ardiden 1H1/Shakti équipe les hélicoptères bimoteurs Dhruv et LCH *(Light Combat Helicopter)* de l'hélicoptériste indien Hindustan Aeronautics Ltd (HAL). La variante Ardiden 1U, a été sélectionnée par HAL pour équiper les hélicoptères de transport léger LUH *(Light Utility Helicopter)*. La certification du moteur Ardiden 1U par l'EASA a été annoncée en novembre 2019. L'Ardiden 3G vise la motorisation d'hélicoptères jusqu'à 8 tonnes et a déjà fait l'objet de commandes de la part de Kamov -Russian Helicopters pour le Ka-62. Pour la Chine, l'Ardiden 3C/WZ16 a obtenu en 2019 sa certification de la CAAC [4]. Développé par Safran en coopération avec Aero Engine Corporation of China (AECC) l'Ardiden 3C/WZ16 motorisera le nouvel hélicoptère franco-chinois AC352, lui-même issu d'une coopération entre Airbus Helicopters et le constructeur chinois HAIG, filiale d'AVIC.

(1) Shp – shaft horsepower *: puissance mécanique sur arbre en chevaux.*
(2) Taux d'équipement sur hélicoptères neufs livrés en 2019 - Source : Safran.
(3) European Aviation Safety Agency : Agence européenne de la sécurité aérienne.
(4) CAAC – Civil Aviation Administration of China : Administration de l'aviation civile de Chine.

Turbines pour hélicoptères lourds

Sur le marché des hélicoptères lourds, les turbomoteurs Makila, d'une puissance de 1 800 à 2 100 shp, motorisent notamment les hélicoptères H225/225M de la famille Super Puma d'Airbus Helicopters.

Le turbomoteur RTM322, disposant d'une puissance de 2 100 à 2 600 shp, équipe le NH90 de NHIndustries, les AW101 Merlin et l'hélicoptère de combat britannique Apache de Leonardo.

La nouvelle famille de moteurs de forte puissance Aneto intègre des technologies de pointe issues de travaux de recherche réalisés par Safran. Cette famille de moteurs, qui sera constituée de plusieurs modèles couvrant une gamme de puissance allant de 2 500 à plus de 3 000 shp, présente l'avantage d'être 25 % plus puissante que les moteurs existants. Le premier modèle, l'Aneto-1K de 2 500 shp, a été sélectionné par Leonardo pour motoriser l'hélicoptère bimoteur AW189K. Le moteur Aneto-1K ayant reçu de l'EASA sa certification en 2019, l'entrée en service de l'hélicoptère AW189K est attendue en 2020.

Enfin le moteur Aneto-1C a été selectionné par AVIC pour remotoriser l'hélicoptère lourd trimoteur Avic AC313 (13 tonnes). Le premier vol de l'hélicoptère lourd remotorisé est attendu avant fin 2020.

Activité de rechange et services pour turbines d'hélicoptères

À l'instar de l'aviation civile, Safran dispose d'une organisation internationale à même d'assurer, au plus près du client, les activités de support technique et commercial de ses turbines ainsi que la vente de rechange et de services. La proximité client est garantie par le réseau mondial de centres de réparation (maintenance profonde) et de centres de services.

Groupes auxiliaires de puissance

Les groupes auxiliaires de puissance développés par Safran répondent aux exigences des plus grands avionneurs et hélicoptéristes. Safran équipe ainsi une large flotte d'avions et d'hélicoptères civils et militaires, notamment le M-346 d'Alenia Aermacchi, le Rafale de Dassault Aviation, le Hawk de BAE Systems, le NH90 de NHIndustries, le H225M d'Airbus Helicopters et l'AW189 de Leonardo. Les avions d'affaires Global 7500 de Bombardier sont également équipés de groupes auxiliaires de puissance de Safran.

Safran s'est aussi associé avec Boeing pour créer Initium, une co-entreprise dédiée à la conception, la production et le soutien après-vente de groupes auxiliaires de puissance pour l'aviation commerciale. Détenue à 50 % par chacun des deux groupes, cette co-entreprise permettra de développer une offre compétitive sur le marché des groupes auxiliaires de puissance.

Enfin, Safran offre à ses clients un support après-vente pour ces systèmes de haute technicité.

1.2.1.3 Transmissions de puissance mécaniques

Principales caractéristiques du secteur

Le marché des transmissions de puissance mécaniques couvre des applications variées, dont les principales sont les « boîtiers d'accessoires » permettant de fournir l'énergie mécanique nécessaire à un certain nombre d'équipements moteurs, les « réducteurs » transmettant l'énergie aux hélices des avions de type turbopropulseurs ou présents dans les motorisations de type turboréacteurs à haut taux de dilution et les « boîtes de transmission principales » assurant la transmission de puissance aux pales d'hélicoptères. Les acteurs présents dans ce domaine comprennent notamment les motoristes et les hélicoptéristes eux-mêmes ainsi qu'un certain nombre d'acteurs des équipements aéronautiques tels que Collins Aerospace (États-Unis), GE, KHI (Japon), Triumph (États-Unis) ou Northstar (États-Unis).

Produits et programmes du Groupe

Safran est positionné dans le secteur des transmissions de puissance mécaniques au travers des activités de Safran Transmission Systems.

Le Groupe conçoit, produit, commercialise et assure la maintenance d'une gamme étendue de transmissions de puissance mécaniques pour moteurs d'avions civils et militaires et pour les hélicoptères. Son expertise technique reconnue dans ce domaine a permis le développement d'applications pour les principaux avionneurs et Airbus Helicopters.

Depuis 2015, Safran et Rolls-Royce détiennent à parts égales la société Aero Gearbox International (AGI) spécialisée dans la conception, le développement, la production et le service après-vente des systèmes de transmissions de puissance dont la première application est pour l'A330neo. Cette entreprise couvre en exclusivité la gamme complète des futurs moteurs aéronautiques civils de Rolls-Royce, pour toutes les catégories d'avions (Business Jet, Single Aisle and Twin Aisle). AGI fournit ainsi déjà les transmissions de puissance des moteurs Trent 7000 et Pearl 15 qui équipent respectivement les avions A330neo et Bombardier Global Express 5500 et 6500.

1.2.1.4 Lanceurs

Principales caractéristiques du secteur

Le secteur d'activité se décompose en trois segments principaux :

- civil, avec les lanceurs destinés à la mise sur orbite de satellites ;
- militaire, avec les missiles balistiques et les missiles tactiques ;
- produits, équipements et services : segment en grande partie commercial pour des clients institutionnels, les principaux fabricants de satellites, ou des générateurs de gaz pour les dispositifs airbags des automobiles.

Les deux premiers segments disposent de programmes de développement et d'industrialisation avec des cycles longs faisant l'objet d'un financement pris en charge essentiellement sur des budgets institutionnels. Ceux de l'ESA concernent l'espace civil en Europe, alors que les budgets relevant de la défense nationale concernent les applications stratégiques. Le développement des missiles tactiques est également financé par les gouvernements clients.

Le segment civil se caractérise par une pression concurrentielle significative. Les principaux concurrents d'Arianespace (filiale d'ArianeGroup, co-entreprise détenue à 50/50 par Safran et Airbus) sur le marché des services de lancement commerciaux sont la société américaine Space X avec son lanceur Falcon 9 et la nouvelle version lourde Falcon Heavy et, à un degré moindre, le lanceur russe Proton commercialisé par ILS *(International Launch Services)*, bien que ce dernier n'ait réalisé qu'un seul vol commercial en 2019. À moyen terme, plusieurs nouveaux lanceurs sont actuellement en développement et accroîtront la concurrence, justifiant ainsi la pertinence de l'introduction d'Ariane 6 en 2020. Ces projets sont portés par d'autres acteurs aux États-Unis (lanceurs New Glenn de Blue Origin, Vulcan d'United Launch Alliance et OmegA de Northrop Grumman), en Russie (Angara), en Inde (GSLV), en Chine (Long March 5 qui a réussi son premier vol fin décembre 2019) et au Japon (H3).

Le segment militaire des lanceurs est constitué des missiles balistiques et tactiques :

- les missiles balistiques constituent un élément essentiel des forces de dissuasion nucléaire des pays qui en sont dotés. En Europe occidentale, la France est le seul pays à développer

ses propres missiles balistiques équipés de moteurs à propergol solide. Les principaux acteurs dans le domaine des missiles balistiques sont ArianeGroup en Europe, Lockheed Martin et Boeing aux États-Unis ;

- les missiles tactiques interviennent dans tous les segments du champ de bataille. Ils font appel à plusieurs types de motorisation (les moteurs à propergol solide, les turboréacteurs et les statoréacteurs). Safran est surtout présent dans les domaines tant de la propulsion à propergol solide par ses participations dans Roxel (co-entreprise détenue à parité avec MBDA) et ArianeGroup, que de la propulsion par turboréacteur au travers de Safran Power Units. En dehors de Safran, les principaux acteurs présents dans le secteur des moteurs à propergol solide pour missiles tactiques sont Nammo (Norvège), Bayern Chemie (Allemagne), Avio (Italie), Aerojet Rocketdyne (États-Unis), Northrop Grumman (États-Unis) Rocketsan (Turquie) et Denel (Afrique du Sud).

Le troisième segment comprend des produits, équipements et services pour des lanceurs civils et militaires, pour des satellites, pour la surveillance de l'espace, pour la réalisation d'infrastructures critiques (centre d'intégration satellites, unités de remédiation, etc.), ainsi que pour des générateurs de gaz de dispositifs airbags des automobiles et la réalisation de pièces pour l'aéronautique.

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans les domaines associés aux lanceurs civils et militaires au travers des activités de sa co-entreprise avec Airbus, ArianeGroup. Né de l'ambition commune des deux groupes de porter l'industrie spatiale européenne au plus haut niveau face à une concurrence internationale accrue, ArianeGroup rassemble, en une entité unique et cohérente, l'ensemble des activités et du savoir-faire de Safran et Airbus en matière de lanceurs spatiaux civils et militaires.

Au travers de Roxel et Safran Power Units, Safran est présent dans le domaine de la motorisation des missiles tactiques et engins cibles.

Activité spatiale civile

Dans le domaine civil, ArianeGroup assure la maîtrise d'œuvre des lanceurs Ariane 5 qui ont été développés par l'ESA, en coordonnant un réseau industriel regroupant plus de 550 sociétés dans 12 pays européens. ArianeGroup pilote l'intégralité de la chaîne industrielle qui inclut les équipements et structures, la fabrication des moteurs, l'intégration des différents étages et du lanceur en Guyane. ArianeGroup assure également la maîtrise d'œuvre du programme des futurs lanceurs Ariane 6 dont le premier vol est attendu en 2020. Par ailleurs ArianeGroup contribue à la propulsion solide du programme Vega et en partie à la mise en œuvre du lanceur russe Soyuz en Guyane. Sa filiale Arianespace, un leader mondial, est chargée de la commercialisation et de l'exploitation de ces lanceurs spatiaux depuis le Centre spatial guyanais.

Missiles balistiques

Dans le domaine militaire, ArianeGroup assure la maitrise d'œuvre industrielle du programme des missiles de la force nucléaire océanique stratégique française de quatrième génération (M51). La fourniture des têtes nucléaires associées à ces missiles balistiques ne relève pas de la responsabilité d'ArianeGroup ni de celle de Safran.

Après la mise en service du M51 dans sa version M51.1 en 2010 et M51.2 en 2016, le développement en cours de la nouvelle version M51.3, dont la revue critique de développement est prévue en 2020, va permettre d'adapter le missile M51 au contexte géopolitique des prochaines années.

ArianeGroup développe également des technologies pour de futurs systèmes de propulsion haute performance (propulsion modulable, DACS [1]) au travers de contrats d'études R&T nationaux ou internationaux.

Propulsion de missiles tactiques

Safran est présent dans le secteur des moteurs à propergol solide pour missiles tactiques au travers de sa participation dans Roxel qui développe et produit une importante gamme de moteurs à propergol solide pour missiles tactiques de renommée internationale (Milan, Mistral, MdCN [2], MICA [3], AASM [4], Exocet, Aster, Meteor...). La fourniture des charges explosives associées à ces missiles tactiques ne relève pas de la responsabilité d'ArianeGroup ni de celle de Safran.

Au travers de Safran Power Units, le Groupe est un leader mondial [5] des turboréacteurs destinés aux applications militaires (missiles et engins cibles). Safran réalise entre autres la motorisation des missiles SCALP et RBS-15, ainsi que des cibles américaines MQM-107 pour les besoins de l'*US Air Force*.

Produits, équipements & services

ArianeGroup vend ses produits, équipements et services dans plus de 50 pays et est fournisseur des principaux fabricants de satellites, notamment pour des systèmes de propulsion, réflecteurs d'antennes et tubes centraux. ArianeGroup est également fournisseur de 18 % du marché européen et d'environ 7 % du marché mondial de générateurs de gaz pour les dispositifs airbags des automobiles [6].

ArianeGroup offre également, au travers de son réseau mondial d'observation GEOTracker, un service de détection et de surveillance des objets spatiaux capable de répondre aux besoins exprimés par des clients civils ou militaires.

Au travers de sa filiale Pyroalliance, ArianeGroup est présent sur les équipements pyrotechniques d'une importante gamme de missiles (MdCN, SCALP, Aster, Exocet, MICA, IRIS-T [7], Crotale, Otomat, Marte, Eryx...) et de lanceurs (Ariane et Vega).

Au travers de sa filiale CILAS (Compagnie industrielle des lasers), ArianeGroup développe, industrialise et produit des systèmes associant le laser à l'optique de précision dans les domaines des hautes technologies militaires et civiles.

Au travers de sa filiale Sodern, ArianeGroup dispose d'un savoir-faire de pointe dans l'instrumentation spatiale, optique et neutronique, en vue d'applications tant civiles que militaires.

Au travers de sa filiale Nuclétudes, ArianeGroup dispose de compétences dans les tests et l'ingénierie du durcissement, c'est-à-dire la protection des systèmes électroniques et structures mécaniques soumis aux environnements radiatifs et électromagnétiques sévères.

(1) DACS – Divert and Attitude Control System *: système pour le pilotage en vol et le contrôle d'attitude.*
(2) MdCN : missile de croisière naval.
(3) MICA : missile d'interception, de combat et d'autodéfense.
(4) AASM : armement air-sol modulaire.
(5) Source : Safran.
(6) Source : ArianeGroup.
(7) IRIS-T – Infra Red Imaging System Tail/Thrust Vector-Controlled *: système d'imagerie infrarouge contrôlé par poussée vectorielle.*

1.2.2 Équipements aéronautiques, défense et aerosystems

L'activité équipements aéronautiques, défense et aerosystems se répartit en cinq domaines principaux :

SYSTÈMES D'ATTERRISSAGE ET DE FREINAGE
- Trains d'atterrissage
- Roues et freins
- Roulage électrique
- Systèmes de contrôle d'atterrissage et de freinage
- Services liés aux trains d'atterrissage, roues et freins et systèmes associés

SYSTÈMES ET ÉQUIPEMENTS MOTEUR
- Nacelles et inverseurs de poussée
- Services liés aux nacelles et inverseurs de poussée

CHAÎNE ÉLECTRIQUE ET INGÉNIERIE
- Génération et distribution électriques
- Systèmes d'interconnexions électriques (câblages)
- Ingénierie

AEROSYSTEMS
- Systèmes de sécurité et de protection
- Systèmes intégrés de gestion et contôle des fluides

ÉLECTRONIQUE & DÉFENSE
- Équipements avioniques
- Équipements de défense
- Data Systems
- Optique haute performance

Le Groupe bénéficie de positions de premier plan sur chacun de ces domaines. En 2019, 44 231 salariés de Safran contribuent au développement de cette activité.

1.2.2.1 Systèmes d'atterrissage et de freinage

La maîtrise des technologies dans de nombreux domaines permet au Groupe d'être un partenaire privilégié des avionneurs, capable de leur proposer une offre complète de produits et services. Safran est notamment le seul fournisseur complet « ATA 32 » (trains + freins + systèmes).

Le domaine comprend trois principales lignes de produits : les trains d'atterrissage, les roues et freins ainsi que les systèmes de contrôle d'atterrissage/freinage.

Safran a regroupé ces activités au sein de Safran Landing Systems. Cette organisation est motivée par l'évolution du secteur des équipements vers des offres plus intégrées, autant pour les avionneurs que pour les compagnies aériennes.

Trains d'atterrissage

Principales caractéristiques du secteur

Le marché des trains d'atterrissage des avions commerciaux se répartit entre Safran, Collins Aerospace, Liebherr (Suisse), Héroux-Devtek (Canada) et quelques acteurs de niche positionnés sur des segments spécifiques (avions d'affaires, hélicoptères, drones…). L'exigence technologique est forte car un train d'atterrissage doit supporter des charges extrêmes pendant les manœuvres au sol : il doit être léger, compact et robuste, tout en étant pleinement adapté et optimisé pour le profil de l'avion. Son modèle économique est caractérisé par un développement long qui débute dès les premières phases de développement de l'avion, des quantités produites limitées et des flux de services réguliers. Les enjeux technologiques sont l'utilisation de nouveaux matériaux pour améliorer la résistance des pièces et leur masse, des nouveaux procédés de production plus respectueux de l'environnement (entre autres l'élimination du chrome) et l'optimisation acoustique.

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans le secteur des trains d'atterrissage au travers des activités de Safran Landing Systems qui détient plus de la moitié du marché (1) des avions commerciaux de plus de 100 passagers.

Safran assure la conception, la production et le support après-vente de trains d'atterrissage d'avions et d'hélicoptères de toutes tailles, civils et militaires. Il réalise également l'intégration, lorsque le client le demande, de systèmes associés et assure l'assistance technique, la distribution des pièces de rechange et les réparations nécessaires à l'exploitation de ses équipements.

Pour ces ensembles structuraux, Safran est leader mondial (1) avec une flotte d'environ 28 000 appareils équipés. Le Groupe fournit les principaux avionneurs parmi lesquels Airbus, Boeing, Bombardier et Dassault Aviation ainsi que les opérateurs militaires et civils. Parmi les programmes d'avions commerciaux, on compte notamment les principales plateformes d'Airbus (A300, A310, A320ceo, A320neo, A330, A330neo, A340, A350 et A380) et pour Boeing le 787 Dreamliner.

Le Groupe est également très présent dans les applications militaires notamment avec l'équipement des avions A400M, Rafale, Eurofighter Typhoon, F18, V22, et des hélicoptères d'Airbus Helicopters, ainsi que dans le segment des avions d'affaires et régionaux (ATR, Bombardier, Dassault Aviation, Sukhoi).

Roues et freins

Principales caractéristiques du secteur

Le marché actuel des roues et freins pour avions commerciaux de 100 places et plus se décompose en deux segments : les avions équipés de freins acier (freins de première génération) qui représentent en 2019 encore environ 20 % (1) des avions commerciaux de 100 places et plus, et les avions équipés de freins carbone, dont Safran est l'inventeur, qui représentent environ 80 % (1) des avions commerciaux de 100 places et plus. Ce dernier marché est en forte croissance depuis les années 1980 compte tenu, outre la croissance du trafic aérien, du remplacement progressif des freins acier par des freins carbone. Le marché des roues et freins est aujourd'hui partagé entre quatre grands acteurs mondiaux : Safran, Collins Aerospace, Honeywell et Meggitt (Royaume-Uni).

(1) Source : Safran.

Produits et programmes du Groupe

Safran assure la conception, la production et le support après-vente de roues et de freins carbone pour avions. Il intervient aussi dans le domaine des systèmes électroniques et électro-hydrauliques pour le freinage des avions, la surveillance pneus/freins/atterrisseurs et les manœuvres des trains d'atterrissage.

Pour les roues et freins, le Groupe est un leader dans le secteur en étant notamment positionné dans les applications civiles sur l'A320 (ceo et neo), l'A330, l'A330neo, l'A340, l'A350, le Boeing 737 (NG et MAX), le Boeing 767, le Boeing 777, le Boeing 787 et dans le domaine militaire sur l'A400M, le Rafale, l'avion-ravitailleur KC135, et les avions de transport C-17 et KC-390.

Avec plus de 10 300 avions équipés de roues et freins carbone Safran, le Groupe équipe plus de plus de la moitié du marché [(1)] des avions civils de 100 places et plus équipés de freins carbone. Ce modèle économique offre des perspectives de revenus importantes compte tenu de la flotte équipée par Safran, dont 36 % est âgée de moins de cinq ans.

Roulage électrique

En 2019, Airbus a décidé de ne pas donner suite au programme Electric Taxiing de Safran, qui aurait permis de faire rouler des avions de l'aérogare jusqu'à la piste de décollage avec les moteurs principaux éteints, grâce à un petit moteur électrique installé sur le train d'atterrissage principal. Safran reste convaincu de la pertinence de cette solution écoresponsable qui aurait permis de conjuguer gains opérationnels (réduction d'environ 4 % des frais de carburant pour les compagnies qui ne font pas déjà le roulage avec un seul moteur), autonomie de l'avion au sol (augmentation des départs à l'heure) et avantages environnementaux (réduction des émissions polluantes et des nuisances sonores).

En dehors de Safran, d'autres acteurs poursuivent actuellement des travaux sur des solutions de roulage électrique.

Systèmes de contrôle d'atterrissage et de freinage

Principales caractéristiques du secteur

Ce marché concerne les systèmes de freinage, d'orientation, d'extension/rétraction des trains d'atterrissage/portes et de monitoring dont les principaux acteurs sont Safran et les sociétés Collins Aerospace, Crane Aerospace & Electronics (États-Unis), Meggit, et Liebherr.

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans le secteur des systèmes de contrôle d'atterrissage et de freinage, principalement au travers des activités de Safran Landing Systems en fournissant notamment Airbus pour tous ses programmes, Boeing pour le 747-8, Embraer sur le programme militaire KC-390, Gulfstream sur le programme G650 et Dassault Aviation sur les programmes Falcon (7X, 2000 et 900) et Rafale.

Dans le domaine des systèmes électroniques de contrôle des trains d'atterrissage et des freins, la position de Safran est confortée d'une part par son avance technologique sur les freins électriques et, d'autre part, par sa capacité à proposer une offre complète aux clients incluant les trains d'atterrissage, les roues et freins et leur système de contrôle.

Services liés aux trains d'atterrissage, roues et freins et systèmes associés

Safran assure la maintenance de ses produits, et celle des produits concurrents, sur toute la gamme des avions commerciaux de plus de 100 places, mais également, seul ou en partenariat, sur la gamme des avions régionaux ou d'affaires.

Ainsi en matière de maintenance de train d'atterrissage et système de contrôle et freinage, Safran a développé des centres de réparation régionaux au Mexique, au Royaume-Uni, en France, à Singapour, aux États-Unis et en Chine. Certains de ces centres de réparation sont gérés sous la forme de co-entreprises avec des partenaires comme Singapore Airlines Engineering Company, China Eastern Airlines ou Dassault Falcon Jet.

1.2.2.2 Systèmes et équipements moteur

Nacelles et inverseurs de poussée

Principales caractéristiques du secteur

La nacelle est un équipement complexe qui canalise les flux aérodynamiques externes et internes aux moteurs, réalise une atténuation acoustique et intègre des éléments de sécurité. Elle est constituée d'une entrée d'air, d'un capot, de l'inverseur de poussée et de la tuyère. L'inverseur de poussée, permettant de renverser le flux du moteur pour apporter un complément de freinage, représente plus de la moitié de la valeur de l'ensemble de la nacelle.

Le marché des constructeurs de nacelles pour moteurs d'avion se segmente aujourd'hui entre :

- d'une part, les fabricants de composants de nacelles ;
- d'autre part, les intégrateurs de nacelles, capables comme Safran de fournir une nacelle complète aux motoristes et avionneurs. En effet, l'étude d'une nacelle requiert des compétences techniques spécifiques telles que la recherche de performances acoustiques, aérodynamiques, thermiques et mécaniques en liaison avec l'utilisation intensive des technologies composites et titane. De plus, les spécificités varient en fonction de la puissance et du positionnement du moteur, soit « sous ailes » pour les avions de ligne et régionaux, soit à l'arrière du fuselage pour les avions d'affaires.

Collins Aerospace est le principal concurrent de Safran sur le marché des intégrateurs de nacelles de moteurs d'avion.

Produits et programmes du Groupe

Safran, intégrateur de nacelles, assure la conception, la production et le support après-vente des nacelles de moteurs d'avion au travers des activités de Safran Nacelles. Le Groupe occupe la deuxième position mondiale des intégrateurs de nacelles avec une part de marché de plus de 25 % [(1)].

Sur le segment des avions commerciaux de plus de 100 places, le Groupe détient une position historique forte dans la production de grandes nacelles complètes et d'inverseurs de grandes dimensions pour les plateformes d'Airbus (A320ceo, A320neo, A330, A330neo et A380). Safran a également été sélectionné par Boeing pour fournir les tuyères (systèmes d'échappement) en titane du Boeing 777X. Enfin le Groupe, présent sur le segment des avions régionaux (Sukhoi Superjet 100, Embraer 170), est leader sur le marché des nacelles pour l'aviation d'affaires haut et très haut de gamme (Dassault Aviation, Gulfstream aux États-Unis, Bombardier, Cessna aux États-Unis, Embraer) avec une part de marché de 28 % [(1)].

(1) Source : Safran.

Safran a développé [1] pour Airbus la nacelle de l'A320neo dans sa version motorisée par le LEAP-1A de CFM International. Safran a aussi développé [2] la nacelle du COMAC C919 dans le contexte du package « ensemble propulsif intégré » LEAP-1C de CFM International. Ce contrat s'accompagne d'une coopération industrielle entre Safran et le groupe chinois AVIC.

Services liés aux nacelles et inverseurs de poussée

Sur tout le cycle de vie de ses nacelles, Safran offre à ses clients des solutions adaptées à leurs besoins au travers de sa gamme de services NacelleLife™. NacelleLife est une offre de services segmentée selon les différentes étapes de la vie d'une nacelle : chaque client détermine, en fonction de ses besoins, les services d'assistance technique ainsi que les solutions d'échange standard qui lui permettront de réagir face à un événement imprévu ou d'anticiper les maintenances nécessaires. Les solutions proposées par NacelleLife génèrent pour le Groupe des revenus associés à la vente de pièces, aux programmes de maintenance, aux rechanges et services associés. NacelleLife s'appuie également sur des solutions innovantes, comme des services de maintenance prédictive.

1.2.2.3 Chaîne électrique et ingénierie

L'électrification croissante des fonctions à bord des avions est une évolution structurante et irréversible de la part des avionneurs pour accroître la sécurité, gagner en masse et en volume, réduire les émissions des gaz à effet de serre, diminuer les coûts et faciliter tant la construction que l'assemblage et la maintenance des aéronefs.

Trois évolutions récentes du marché offrent à Safran une opportunité de se développer :

- **l'avion plus électrique,** qui implique de remplacer la plupart des systèmes hydrauliques et pneumatiques équipant les appareils actuels par des systèmes électriques. Cette évolution nécessite d'augmenter significativement la puissance requise des systèmes de génération et de distribution électriques à bord des avions et requiert des niveaux de qualité du signal électrique très élevés ;
- **l'hybridation électrique,** combinant turbines à gaz et moteurs électriques afin de diminuer l'empreinte carbone de chaque aéronef ;
- **les nouveaux projets d'aéronefs,** ciblant le transport de passagers ou de fret sur de courtes distances afin de faciliter les mobilités urbaines. Ces plateformes dont la propulsion serait hybride, ou à 100 % électrique, créeraient un nouveau marché pour les moteurs et systèmes de gestion de la puissance électrique sur lesquels Safran a développé une expertise.

Un effort interne important en recherche et technologie conjugué à des opérations de croissance externe ont permis au Groupe d'asseoir sa légitimité dans la chaîne électrique. Safran Electrical & Power regroupe l'ensemble des compétences électriques de Safran dans un seul pôle d'expertise dédié comportant :

- les systèmes d'interconnexions électriques ;
- l'énergie électrique à bord (génération et distribution électrique) ;
- l'électronique de puissance ;
- les systèmes de gestion de l'énergie des batteries ;
- la maintenance et la réparation d'équipements électriques ;
- les moteurs électriques ;
- les services d'ingénierie de conception et de production, notamment dans le domaine des systèmes électriques.

Systèmes de génération, motorisation et de distribution électriques

Principales caractéristiques du secteur

Le marché des systèmes électriques couvre principalement les métiers de la génération et de la distribution électriques. Ce marché est détenu aujourd'hui par quelques grands acteurs tels que Safran, Collins Aerospace, GE et Transdigm-Esterline (États-Unis). Seuls Collins Aerospace et Safran disposent d'une offre complète comportant les domaines de la génération électrique principale et de secours, la conversion et la distribution primaire et secondaire.

Le marché de l'électronique de puissance est plus récent car directement lié aux besoins nés de l'électrification d'un certain nombre de fonctions des avions (inverseurs de poussée électriques, freins électriques, gestion des charges électriques…). L'électronique de puissance assure également des fonctions de conversion de courant (continu-alternatif) ou de démarrage. Dans ce domaine, outre Safran, les compétences se retrouvent chez Collins Aerospace, GE, Transdigm (États-Unis) et Honeywell.

Enfin, le rôle de l'électricité à bord ne se limite désormais plus seulement aux équipements et aux systèmes non propulsifs : l'hybridation électrique permet à un moteur conventionnel de coopérer avec un moteur électrique, chacun se relayant ou se complétant selon les phases de vol ou les besoins de la mission. L'hybridation électrique permet ainsi non seulement de réduire la consommation en carburant des aéronefs, mais également d'améliorer l'opérabilité du moteur conventionnel qui n'est plus sollicité sur des phases à bas régime par exemple. Sur certains aéronefs légers de type VTOL [3] il est aussi envisagé d'avoir une énergie propulsive 100 % électrique. Les principaux acteurs de ces nouveaux marchés liés à la propulsion ou à l'hybridation électrique sont Safran, GE, Rolls-Royce, Collins Aerospace et Honeywell.

Produits et programmes du Groupe

Au travers des activités de Safran Electrical & Power, le Groupe est présent dans le secteur des systèmes de génération, de motorisation et de distribution électriques.

Safran propose à ses clients un grand nombre de générateurs à fréquence variable répondant aux besoins exprimés par ses clients pour des programmes, tant civils (Airbus A380, Bombardier Global Express), que militaires (Airbus A400M, Lockheed C-130J Super Hercules, Boeing F15), ou pour des hélicoptères (Bell 525, Sikorsky CH-53, Boeing CH-47 Chinook). Les systèmes Safran de générateurs-démarreurs à balais à courant continu, ainsi que les systèmes Safran de génération auxiliaire (générateurs APU [4]) ou de secours (RAT – *Ram Air Turbine*) équipent aussi de nombreux aéronefs.

(1) Le développement de la nacelle de l'A320neo a été réalisé en partenariat avec Middle River Aircraft System (MRAS) filiale de GE. En 2019, la cession de MRAS par GE au groupe singapourien ST Engineering a été achevée.
(2) Le développement de la nacelle du C919 a été réalisé au travers de Nexcelle, co-entreprise à 50/50 entre Safran et MRAS.
(3) VTOL – Vertical Take-Off and Landing Aircraft *: aéronef à décollage et atterrissage verticaux.*
(4) APU – Auxiliary Power Unit *: groupes auxiliaires de puissance.*

Le Groupe a également développé une gamme de moteurs et de générateurs électriques. Respectivement baptisés ENGINeUS et GENeUS, ils offrent des performances et des rendements élevés, notamment grâce à l'intégration de l'électronique de puissance qui accroît la densité de puissance. Ces produits sont particulièrement bien adaptés aux besoins en termes d'hybridation ou de propulsion électrique demandés par de nouveaux marchés, en particulier les VTOL.

Le Groupe est aujourd'hui le leader mondial [(1)] dans le domaine de la distribution de puissance électrique primaire à bord des aéronefs. Il équipe notamment la majorité des programmes civils récents (notamment Airbus A220, A320ceo, A320neo et A350, Boeing 787, Bombardier Global 7500, Embraer E-Jet E2 et Irkut MC-21).

Enfin, Safran a démontré sa forte capacité d'innovation en électronique de puissance notamment lors des développements sur l'A380 de l'ETRAS *(Electrical Thrust Reverser Actuation System)*, premier système opérationnel de commande électrique de nacelle dans le monde, et sur le Boeing 787 du calculateur de freinage électrique EBAC *(Electrical Braking Actuation Controller)*. Il s'agit là d'avancées technologiques majeures qui, associées aux compétences de Safran dans le domaine des moteurs et du câblage électrique, permettent au Groupe de proposer aux avionneurs des solutions d'électrification innovantes pour leurs futurs programmes.

Systèmes d'interconnexions électriques

Principales caractéristiques du secteur

Le Groupe est leader mondial [(1)] sur ce marché. Les câblages et les systèmes d'interconnexions électriques sont essentiellement constitués de harnais qui assurent la transmission de puissance électrique et de données, et d'armoires de distribution électriques (primaire ou secondaire).

Les avionneurs réalisent souvent une part des activités correspondantes en interne. Les principaux concurrents de Safran dans le métier du câblage sont GKN (Royaume-Uni), et LATelec.

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans le secteur des câblages et systèmes d'interconnexions électriques au travers des activités de Safran Electrical & Power.

Dans ce domaine, Safran compte parmi ses clients les principaux avionneurs et hélicoptéristes. Le Groupe assure, en particulier pour Airbus, Boeing et COMAC, les études de définition électrique et d'installation ainsi que la production des harnais et le support à l'installation. Suivant la demande, Safran assume une part plus ou moins importante des études d'ensemble et des installations à bord (notamment les chantiers de modification) allant jusqu'à réaliser, comme sur les grands programmes (notamment A380 et A350), une prestation *end-to-end* couvrant les trois activités : ingénierie, fabrication et support à l'installation. Safran est aussi en charge de l'intégration de baies, de boîtiers et d'armoires électriques destinés à équiper des appareils commerciaux (Airbus A320), ou des hélicoptères (notamment Airbus Helicopters H160, Boeing CH47 et NH90 de NHIndustries).

Enfin, Safran fournit les harnais montés sur les moteurs CFM56 et LEAP, sur des trains d'atterrissage d'avions commerciaux (A320ceo, A320neo, A330, Boeing 737, Boeing 787), d'avions affaires (Falcon 7X et Falcon 8X de Dassault Aviation, Embraer E-Jet), et sur des missiles (AASM [(2)]).

Composants électriques

Principales caractéristiques du secteur

La différenciation sur le marché des interconnexions électriques s'effectue notamment par la capacité des fournisseurs à réaliser des systèmes et sous-ensembles complets qui doivent souvent pouvoir résister à des environnements sévères, comme des températures élevées. Proposer aux clients une expertise dans la réalisation de l'ensemble des différents composants intégrés dans ces systèmes et sous-ensembles est déterminant.

Les compétences dans ce secteur se retrouvent principalement chez Safran, Glenair (États-Unis), 3P – Produits Plastiques Performants, Transdigm, Amphenol (États-Unis), et HellermannTyton (Royaume-Uni).

Produits et programmes du Groupe

Au travers de sa filiale Safran Electrical Components, le Groupe dispose de compétences dans la conception, la production et le support après-vente des composants d'interconnexion électrique, des contacts de puissance et des composants et sous-ensembles de transfert de fluides. Ces composants et sous-ensembles proposés par Safran sont non seulement conçus pour le secteur aéronautique mais aussi pour les secteurs de la défense, de l'automobile et de l'industrie.

Ingénierie

Principales caractéristiques du secteur

Le marché de l'ingénierie est un marché dépendant des grands programmes de développement dont certains sont arrivés à leur terme (Airbus A350 et Boeing 787). En conséquence, les grands avionneurs et équipementiers aéronautiques ont réduit leurs besoins en compétences expérimentées.

Les fournisseurs d'ingénierie doivent être capables de suivre leurs clients sur un marché international, de proposer une capacité offshore (pool d'ingénieurs localisé dans des pays à bas coût comme l'Inde), de prendre la responsabilité de lots entiers de travaux d'ingénierie, d'accompagner l'amélioration des processus, de développer et conserver les compétences.

Les principaux concurrents du Groupe sont des grandes sociétés françaises d'ingénierie généralistes telles qu'Alten, Altran ou des acteurs français plus spécialisés dans l'aéronautique comme Assystem et Aeroconseil.

Produits et programmes du Groupe

Safran est positionné sur le marché de l'ingénierie au travers des activités de Safran Engineering Services. En Europe, en Amérique du Nord, en Asie et en Afrique du Nord, Safran fournit des prestations de services en ingénierie principalement sur le marché aéronautique (tant auprès des avionneurs que des équipementiers) mais aussi sur les marchés automobile et ferroviaire, où le Groupe apporte son expertise en systèmes électriques.

L'expertise de Safran Engineering Services, concentrée autour de six grands domaines de compétences (architecture électrique, aérostructures, systèmes mécaniques, ingénierie système, logiciels embarqués et aide à la certification), est utilisée par les différentes sociétés du Groupe au premier rang desquelles Safran Electrical & Power, et par des clients majeurs de l'aéronautique (Airbus, Boeing, Dassault Aviation, ArianeGroup) et du transport terrestre (Alstom, Renault).

(1) Critère de classement : chiffre d'affaires – Source : Safran.
(2) AASM : Armement air-sol modulaire.

Enfin, en support aux ambitions du Groupe, Safran Engineering Services oriente son développement vers les activités de digitalisation, de gestion de programme, de fabrication additive, d'industrialisation et de pilotage de la chaîne d'approvisionnement.

1.2.2.4 Aerosystems

Principales caractéristiques du secteur

Safran Aerosystems conçoit, développe et fabrique pour les aéronefs des équipements et systèmes de haute technologie assurant leur sécurité en vol ainsi que la gestion et le contrôle des fluides à bord.

L'essentiel de ces équipements et systèmes sont définis et sélectionnés par l'avionneur (1) au lancement d'un nouveau programme aéronautique. Ces équipements font partie de la certification de type accordée par les autorités en charge de la navigabilité (comme l'EASA en Europe ou la FAA aux États-Unis) ce qui se traduit par des investissements importants au début du programme, mais des revenus réguliers en première monte et en rechange sur la durée de vie du programme. Cependant quelques systèmes, comme les gilets de sauvetage, sont sélectionnés directement par les opérateurs (2).

Parmi les principaux concurrents présents dans ces activités en France et à l'international, on peut citer : Collins Aerospace, EAM Worldwide (États-Unis), DART Aerospace (États-Unis), Honeywell, Cobham (Royaume-Uni), Parker Hannifin Corporation (États-Unis), Eaton Corporation (États-Unis), et GE.

Produits et programmes du Groupe

Safran conçoit et réalise des solutions de haute technologie tant pour accroître les performances que pour améliorer la sécurité des appareils et de leurs passagers aussi bien en vol qu'au sol. Ces systèmes sont installés sur la plupart des programmes de l'aviation commerciale (Airbus, Boeing, Embraer, Irkut, Comac) et d'affaires (Dassault, Gulfstream, Bombardier, Cessna, Daher) ainsi que sur la plupart des plateformes d'hélicoptères (Airbus Helicopters, Leonardo, Bell, Sikorski, Mil, Kazan Helicopters). Ces équipements sont également embarqués sur une partie des programmes militaires de fabrication française et européenne (Dassault, Airbus, Leonardo, Saab...).

Systèmes de sécurité et de protection

L'expertise de Safran dans les systèmes de sécurité et de protection couvre les systèmes d'évacuation d'urgence pour avions civils et militaires (toboggans, gilets et radeaux de sauvetage), les produits de sécurité gonflables pour hélicoptères (flottabilités de secours et radeaux de sauvetage), les systèmes d'arrêt d'urgence au sol pour avions militaires, les systèmes et masques oxygène pour cockpit et passagers, ainsi que les équipements de protection destinés aux missions militaires et spatiales (combinaisons de survie, gilets, pantalons anti-G, masques à oxygène...).

Safran détient des positions de leader mondial (3) dans la plupart de ces domaines. Conscient de l'enjeu majeur que représente la sécurité des pilotes, des équipages et des passagers, Safran offre à ses clients des capacités d'ingénierie, de production, de support technique et d'après-vente adaptées à leurs exigences et à leurs contraintes, partout dans le monde.

Systèmes intégrés de gestion et contrôle des fluides

À bord d'un avion, différents fluides sont nécessaires pour le fonctionnement de l'appareil (circuits carburant, pneumatiques, hydrauliques...). Safran propose à ses clients une expertise dans la gestion de ces fluides.

Au sol comme en vol, la gestion du carburant joue un rôle majeur dans la sécurité et l'efficacité des opérations aériennes. Safran dispose d'un savoir-faire pour concevoir et fabriquer les systèmes carburant pour aéronefs où il a su renforcer sa position en développant des réservoirs légers et flexibles grâce à ses propres mélanges et tissus enduits. Le Groupe se positionne ainsi comme un acteur majeur dans ce domaine avec ses systèmes de circulation, de jaugeage, de gestion du carburant et d'inertage des réservoirs.

Dans le domaine des fluides, Safran est aussi l'un des principaux concepteurs et fabricants de composants hydrauliques, de systèmes de tuyauterie haute pression et hautes températures, ainsi que de raccords flexibles.

Activités de rechange et services pour les Aerosystems

Safran offre à ses clients au travers de son réseau international, une organisation dédiée à l'après-vente de ses systèmes aéronautiques. Cette activité de rechange et services pour les Aerosystems consiste essentiellement en la vente de pièces de rechange et des prestations de service de maintenance, réparation et révision.

1.2.2.5 Électronique et défense

Engagé sur de grands programmes civils et de défense, Safran est un leader mondial (3) de solutions et de services en optronique navigation, avionique, électronique et logiciels critiques. Safran est présent dans ces secteurs principalement au travers des activités de Safran Electronics & Defense. La maîtrise de ces technologies lui permet de proposer aux forces armées et de sécurité, ainsi qu'à ses clients civils, des solutions destinées à observer, décider et guider, au meilleur rapport coût-efficacité, sur terre, en mer, dans l'air et dans l'espace. Safran bénéficie également de l'expertise de ses filiales implantées sur les cinq continents.

Avionique

Principales caractéristiques du secteur

Ce secteur est caractérisé d'une part par une certification aéronautique des équipements au processus long et coûteux qui induit des relations de long terme, et d'autre part par une utilisation importante de technologies électroniques qui se renouvellent rapidement. Pour réussir dans ce domaine, Safran attaque de nouveaux marchés tant civils que militaires grâce à des produits ou services en rupture, en s'appuyant sur des solutions duales éprouvées.

Safran équipe tous types de plateformes aérospatiales, fusées et satellites, ainsi que l'aviation commerciale, régionale, d'affaires ou militaire et les hélicoptères et drones. Ces systèmes et équipements assurent principalement la conduite du vol, du cockpit aux vérins actionnant les gouvernes.

(1) Modèle de vente « SFE » (Supplier Furnished Equipment) *: les caractéristiques des équipements sont définies et achetées par l'avionneur qui propose aux opérateurs une ou plusieurs configurations en catalogue.*

(2) Modèle de vente « BFE » (Buyer Furnished Equipment) *: les caractéristiques des équipements sont définies et achetées par l'opérateur. Pour les équipements neufs, l'installation est généralement déléguée à l'avionneur.*

(3) Critère de classement : chiffre d'affaires - Source : Safran.

Safran compte parmi ses clients les principaux avionneurs et hélicoptéristes, notamment Airbus, Airbus Helicopters, Boeing, Dassault Aviation, Hindustan Aeronautics Ltd., Embraer, Bell, Leonardo ou COMAC, ainsi que des compagnies aériennes.

Parmi les principaux concurrents en France et à l'international, on peut citer : Collins Aerospace, Honeywell, Thales, BAE Systems, Teledyne Technologies et Korry Electronics.

Produits et programmes du Groupe

Les systèmes innovants développés par Safran en avionique, électronique et logiciels critiques contribuent au confort de pilotage, à la sécurité des vols et de navigation, ainsi qu'à la performance des avions. Le Groupe participe ainsi aux plus grands programmes aéronautiques : le NH90 de NHIndustries, le Caracal d'Airbus Helicopters, les appareils A400M, A320ceo, A320neo, A380 et A350 d'Airbus, les Falcon et le Rafale de Dassault Aviation ou encore le Boeing 787 Dreamliner.

En ce qui concerne l'astronomie et le spatial, Safran conçoit et produit des systèmes optiques de haute précision pour l'observation de la Terre et de l'espace. Ces équipements terrestres ou embarqués à bord de satellites participent au succès de grands programmes scientifiques internationaux. Safran a également été sélectionné par ArianeGroup pour fournir SpaceNaute, la référence inertielle du nouveau lanceur de l'ESA, Ariane 6.

Systèmes d'actionnement électromécaniques

Un des leaders mondiaux [(1)] dans le domaine des pilotes automatiques d'hélicoptères civils et militaires, Safran propose des systèmes destinés à alléger la charge du pilote, tout en maintenant un niveau de sécurité maximum.

Avec ses systèmes électromécaniques et commandes de vol, Safran développe des solutions qui permettent d'orienter tous les types d'applications aéronautiques (avions, hélicoptères, drones, etc.) dans le respect des critères les plus exigeants en matière de praticité, fiabilité et sécurité. Des capteurs aux actionneurs, les solutions de Safran s'imposent par leur efficacité et sont adaptées aux nouvelles architectures « plus électriques ».

Avec ses pilotes automatiques, systèmes de navigation, calculateurs, actionneurs de commandes de vol et systèmes électriques d'inverseur de poussée, Safran contribue à de nombreux programmes, notamment les hélicoptères H160 d'Airbus Helicopters et NH90 de NHIndustries, mais également sur des avions tels que les Airbus A350 XWB, A320neo et la famille A220, le KC390 d'Embraer ou encore l'ARJ21 et le C919 de COMAC.

Safran a finalisé en 2019 l'acquisition des activités ElectroMechanical Systems auprès de Collins Aerospace. Cette acquisition vient enrichir les portefeuilles d'activités de Safran dans le domaine des actionneurs électriques des commandes de vol. Elle permet notamment aux activités concernées de Safran d'accroître leur taille critique dans ces domaines et à terme, de renforcer leur compétitivité.

Le Groupe fournit également des systèmes d'actionnement électromécanique pour diverses applications notamment les commandes de vol secondaires, les actionneurs pour les sièges pilotes et pour les sièges des classes Affaires et Première, l'ouverture et la fermeture de portes, etc. Plus de 230 000 actionneurs de sièges sont ainsi en service auprès de plus de 70 compagnies aériennes.

Solutions pour cockpit

Le Groupe propose toute une gamme de solutions pour cockpit adaptées à l'aviation commerciale, militaire et d'affaires et aux hélicoptères garantissant la sécurité des vols et facilitant le pilotage de l'appareil :

- commandes de pilotage : mini-manches, yokes, manettes des gaz, palonniers, etc. ;
- leviers de commandes secondaires : manettes de commande des volets, des aérofreins, des trains d'atterrissage, etc. ;
- panneaux de cockpit : des composants et boutons rétroéclairés aux panneaux intégrés ;
- systèmes d'essuie-glace complets.

Prouvant leur efficacité au quotidien, les solutions de Safran équipent de nombreux avions civils et hélicoptères.

Les systèmes de perception visuelle

Pendant toutes les phases de vol ainsi qu'au sol, l'éclairage extérieur des aéronefs joue un rôle majeur en termes de sécurité des vols et des personnels au sol. Avec plus de 70 ans d'expérience dans ce domaine, Safran développe une gamme complète de solutions d'éclairage extérieur adaptées à tous types d'aéronefs.

La combinaison des solutions optroniques et avioniques de Safran assure d'excellentes capacités d'observation de l'environnement immédiat tout en permettant de réaliser les missions les plus exigeantes : renseignement, surveillance, ciblage, protection, intervention, recherche et sauvetage.

Data management & services

Safran a par ailleurs développé des systèmes d'enregistrement de données de vol de type *Aircraft Condition Monitoring System* (ACMS) pour avions et hélicoptères ainsi que les solutions de transferts automatiques des données en fin de vol grâce notamment au WEFA *(Wireless Extension For ACMS)*. Ces systèmes sont embarqués sur de nombreux avions civils d'ATR, Embraer, Boeing et Airbus mais aussi sur un grand nombre d'hélicoptères au travers de *Supplemental Type Certificate* [(2)]. Safran réalise également, sous la maîtrise d'œuvre d'Airbus, la passerelle sécurisée entre le cockpit et la cabine du système d'information de l'A380 et de l'A350.

Fort de cette base installée dans de nombreuses compagnies aériennes, Safran développe son offre de services data management Cassiopée à partir des données de vol enregistrées, constituant ainsi une aide à la décision précieuse allant de l'analyse des vols (FDM – *Flight Data Monitoring*) à l'optimisation de la consommation de carburant (SFCO2®) et des coûts d'exploitation et de maintenance.

Électroniques et logiciels critiques

Safran, au travers des activités de Safran Electronics & Defense, intègre verticalement son électronique embarquée et ses logiciels critiques, technologies aujourd'hui stratégiques. Au travers de ses filiales au Canada, en Asie et en Europe, Safran Electronics & Defense renforce son empreinte mondiale auprès de ses clients dans le cadre de développements, ou en tant que centre de réparation et de maintenance.

(1) Source : Safran.
(2) Supplemental Type Certificate : document délivré par les autorités en charge de la sécurité aérienne permettant d'ajouter un équipement d'aéronef.

Safran Electronics & Defense fournit à l'ensemble des sociétés du Groupe les équipements électroniques et logiciels critiques au meilleur niveau mondial. La société développe, produit et maintient en service des calculateurs embarqués certifiés de nombreux systèmes, notamment aéronautiques (FADEC [1], inverseurs de poussée, trains d'atterrissage, freinage, commandes de vol). Avec ses partenaires, elle a tissé des liens forts et équilibrés au travers de FADEC International (co-entreprise avec BAE Systems) et de FADEC Alliance (co-entreprise entre GE et FADEC International).

Équipements électroniques

Safran Electronics & Defense est spécialiste d'une électronique de plus en plus intégrée pour des environnements sévères (température, vibrations…) et critiques. La société conçoit et produit des calculateurs embarqués utilisés dans les systèmes de commandes moteurs, de commandes de vol, de freinage, ou de trains d'atterrissage. Ses équipes assurent aussi l'étude et la réalisation de l'électronique de contrôle des convertisseurs de puissance de Safran Electrical & Power [2] ainsi que d'actionneurs électromécaniques. Dans le domaine spatial, Safran réalise notamment des travaux sur le démonstrateur de régulation électronique des débits de propergols des futurs moteurs d'Ariane 6 et de commande électronique des propulseurs plasmiques. Safran maîtrise la réalisation de cartes électroniques et de calculateurs complexes.

Logiciels critiques embarqués

Safran Electronics & Defense développe des logiciels critiques complexes utilisés dans les systèmes embarqués du Groupe. Ces logiciels sont dits critiques car ils jouent un rôle fondamental dans la sécurité des vols et doivent répondre à des normes de certification extrêmement exigeantes en termes de sûreté de fonctionnement en environnement contraint.

Dans ce cadre, ses équipes interviennent sur la déclinaison de spécifications, l'architecture, le codage, la vérification, l'assurance qualité, la gestion de configuration et la certification, avec des ateliers logiciels modernes.

Navigation aéronautique et spatiale et capteurs

Initialement développée pour le secteur de la défense (cf. § « Défense » ci-dessous), la navigation inertielle est un exemple type de technologie duale. Elle s'adapte ainsi aux besoins du secteur civil aéronautique et spatial grâce à des centrales de cap et d'attitude APIRS *(Aircraft Piloting Inertial Reference System)* ou des systèmes de navigation. Toutes sont basées sur des senseurs inertiels de Safran. Dernière-née de la gamme et destinée à l'aéronautique civile, SkyNaute est un système de navigation inertielle très compact, performant et intègre en toutes circonstances, hybridé avec les données de position, navigation et temps (PNT) fournies par les satellites de navigation. Grâce à trois gyroscopes à résonateur hémisphérique HRG Crystal™ [3] et à trois accéléromètres micro-électromécaniques MEMS [4], SkyNaute s'appuie sur des technologies éprouvées et matures et offre un faible coût d'exploitation.

Support client

Le support client avionique de Safran intègre des services à haute valeur ajoutée comprenant la réparation, la livraison des matériels et le soutien technique. L'objectif de satisfaction client passe par l'amélioration continue du TAT *(Turn Around Time)* pour atteindre les meilleures références de l'industrie et soutenir ainsi de manière compétitive la disponibilité des matériels. Avec une base clients avionique très diverse et à l'échelle mondiale, Safran peut être amené à localiser cette prestation au plus près du client. La performance du support constitue un élément essentiel apportant des revenus durables sur toute la vie des produits avioniques et un élément de fidélisation déterminant dans les nouveaux choix de programmes.

Safran Electronics & Defense assure notamment avec ses centres de réparation en France, aux États-Unis et à Singapour la maintenance de ses calculateurs embarqués et de ceux des autres sociétés du Groupe ou de tiers. La société fournit également des interventions de réparation et de maintenance des calculateurs ou des cartes pour de nombreuses compagnies aériennes et pour des forces aériennes du monde entier.

Défense

Principales caractéristiques du secteur

Dans le domaine de la défense, l'autonomie stratégique de la France passe par une base technologique et industrielle de rang mondial. Acteur clé de la souveraineté de ses clients, grâce à une large gamme de produits permettant d'observer, de décider et de guider, Safran est capable de répondre à tout le spectre des besoins militaires, du tactique au stratégique, sur terre, sur mer et dans les airs.

Les principaux clients et partenaires de Safran sont des États, ministères ou forces armées ainsi que des groupes industriels tels que Thales, Airbus, KNDS [5], BAE Systems, MBDA, Leonardo, Saab AB (Suède), Dassault Aviation, Naval Group, General Dynamics Land Systems (États-Unis), CMI (Belgique).

Parmi les principaux concurrents rencontrés dans ces activités en France et à l'international, on peut citer : Thales, BAE Systems, Leonardo, Elbit (Israël), L-3 Wescam (Canada), FLIR Systems (États-Unis), Northrop Grumman.

Produits et programmes du Groupe

S'inscrivant dans la chaîne opérationnelle temps réel reliant les capteurs aux effecteurs « Sensor to shooter », Safran propose des solutions d'intelligence embarquée pour tous les milieux, terrestre, naval et aérospatial. Safran contribue ainsi à augmenter les performances opérationnelles des unités sur le terrain : surveillance, appui tactique, information, navigation, orientation, observation, détection, conduite de tir et protection.

(1) FADEC : Full Authority Digital Engine Control.
(2) Cf. § 1.2.2.3 Chaîne électrique et ingénierie.
(3) Le gyroscope HRG Crystal, une innovation majeure brevetée par Safran, est le plus performant sur son marché. Grâce à la simplicité de son mécanisme et la maturité démontrée de sa technologie, il permet à Safran de développer de toutes nouvelles centrales inertielles ultra-fiables, extrêmement compactes et capables d'adresser une très large gamme de performances. Ces centrales sont destinées à l'ensemble des milieux (espace, air, terre, mer), tant pour les applications civiles que militaires.
(4) MEMS – Micro Electro Mechanical Systems *: systèmes microélectromécaniques.*
(5) KMW+Nexter Defense Systems.

Équipements optroniques et viseurs

Portables

Safran est un leader mondial [1] des équipements optroniques portables. Sa gamme complète d'équipements et de systèmes permet l'observation, la surveillance, la recherche, le pointage, l'identification et la désignation d'objectifs, de jour comme de nuit. Ses jumelles de vision nocturne multifonctions, telles que les Jumelles Infrarouges Multifonctions Long Range (JIM LR) ou JIM Compact™, sont largement utilisées dans les opérations extérieures par les armées françaises et alliées et constituent des références mondiales du marché.

Embarqués

Les équipements de Safran contribuent à la protection des véhicules de combat terrestres (chars de combat, véhicules de combat d'infanterie, véhicules légers). La stabilisation de la ligne de visée est un élément clé de la conduite de tir jour/nuit en mouvement, de l'acquisition à l'engagement des cibles. Safran équipe près de 10 000 véhicules terrestres en France et à l'international (tels que Leclerc, Challenger 2, PT91M, Jaguar, VBCI, LAV) avec sa gamme de viseurs terrestres dont PASEO.

En matière d'optronique aéroportée, Safran participe à de grands programmes d'hélicoptères de combat : Tigre, NH90, Cougar, Panther et Caracal. Les viseurs de tir STRIX et OSIRIS répondent à des exigences opérationnelles fortes garantes de la performance du système d'armes. Les systèmes électro-optiques gyrostabilisés Euroflir permettent quant à eux l'observation et la localisation de cibles à grande distance. De nouveaux systèmes aéroportés de renseignement en sont également équipés : drone Patroller, avion bimoteur Diamond-42 (en coopération avec DCI) et aérostat T-C350 de la société A-NSE.

Dans le domaine naval, Safran dispose d'une gamme complète de systèmes optroniques de surveillance, de conduite de tir et d'autoprotection pour les navires de surface et d'une expertise reconnue dans le domaine des mâts optroniques et périscopes pour sous-marins classiques et nucléaires. Safran est présent sur de nombreuses plateformes telles que le porte-avions Charles-de-Gaulle, les frégates ANZAC, FREMM & Horizon, les sous-marins Scorpène ou Agosta. La nouvelle génération de sous-marins nucléaires d'attaque Barracuda sera dotée du système de périscopie Safran, avec ses mâts optroniques non pénétrants.

Modernisation du combattant

Sur la base de son expertise développée sur le programme français de modernisation du soldat FELIN [2], Safran répond par des solutions innovantes et modulaires aux besoins des différentes forces armées ou de sécurité, en France et à l'international, avec le système NeoFelis notamment. À partir de ce savoir-faire, Safran propose des kits capacitaires centrés sur les fonctions clés du combat d'infanterie : commandement, observation, protection et engagement.

Safran poursuit également ses efforts d'innovation et de R&T, notamment dans l'aide à la mobilité, avec le développement de l'exosquelette. Appareillée sur le corps humain, cette structure biomécanique et électronique permet d'assister un individu dans ses mouvements. Ces technologies offrent de vraies perspectives dans le secteur militaire, mais également dans les domaines de la sécurité civile et de l'industrie.

Parachutes et protection

Safran est l'un des leaders mondiaux [1] des systèmes de parachutage et des équipements de protection destinés aux missions militaires et spatiales pour troupes et cargaisons.

Navigation et capteurs

La navigation inertielle permet de déterminer le mouvement grâce à des capteurs d'accélération (accéléromètres) et de rotation (gyroscopes). Elle fournit une estimation de la position, vitesse et attitude d'un véhicule (avions, fusées, navires, sous-marins, véhicules terrestres). Elle permet de s'orienter sans point de repère extérieur hormis le point de départ. Il n'y a donc pas de dépendance, par exemple, à un système de navigation par satellites comme le GPS.

Safran est un acteur historique de la navigation inertielle grâce à son expertise de plus de 70 ans dans les technologies clés qui y sont associées, mécanique, thermique, laser, fibre optique, structure résonante, etc. Safran est n° 3 mondial des systèmes de navigation inertielle militaires et n° 1 en Europe [3].

Safran offre ainsi une large gamme de systèmes inertiels et de stabilisation et couvre toutes les classes de performances. Ces équipements associent fiabilité, très haute précision et robustesse permettant d'opérer dans les environnements les plus sévères. Le gyroscope HRG Crystal, une innovation majeure brevetée dès 1999 par Safran, est le plus performant sur son marché. Grâce à la simplicité de son mécanisme et la maturité démontrée de sa technologie, il permet à Safran de développer de toutes nouvelles centrales inertielles extrêmement compactes Ces centrales sont destinées à l'ensemble des milieux (espace, air, terre, mer), tant pour les applications civiles que militaires.

Autodirecteurs et guidage

Safran combine ses savoir-faire optroniques et inertiels en fournissant les autodirecteurs infrarouges des principaux missiles de l'armée française, notamment Mistral, MICA IR et MMP [4], mais également du missile franco-britannique Sea Venom/ANL [5].

L'AASM est une arme air-sol de haute précision, déployable par tous les temps, de jour comme de nuit. Il équipe tant les avions Rafale de l'armée de l'air et de la marine française que des forces aériennes à l'international. Décliné en plusieurs versions et éprouvé lors de nombreuses opérations extérieures, l'AASM intègre plusieurs expertises de Safran : technologie infrarouge et traitement d'image, composants inertiels avec gyromètre résonnant hémisphérique (HRG) et guidage laser.

Drones

Safran est présent dans les drones grâce à sa maîtrise des chaînes fonctionnelles critiques : navigation et contrôle-commande du vol, chaîne image, transmission des données. Les systèmes de drones tactiques de Safran sont utilisés quotidiennement en opérations diurnes et nocturnes.

Safran participe au conseil pour les drones civils sous l'égide de la Direction générale de l'aviation civile (DGAC), avec d'autres acteurs du monde aéronautique, l'ensemble des PME de la filière et les grands donneurs d'ordre. Ce conseil vise à structurer et à promouvoir la filière drones civils en France en développant des feuilles de routes technologiques aptes à étendre les usages en toute sécurité.

(1) Source : Safran.

(2) FELIN : fantassin à équipements et liaisons intégrés.

(3) Critère de classement : chiffre d'affaires – Source : Yole-2017 report High End Inertial Sensors for Defense, Aerospace & Industrial Applications.

(4) Missile moyenne portée.

(5) Anti-navire léger.

Le système de drone Patroller de Safran a été sélectionné par la Direction générale de l'armement (DGA) comme système de drones tactiques (SDT) de l'armée de terre française.

Safran a également développé en collaboration avec des PME innovantes et des institutions du monde civil un démonstrateur de véhicule autonome tout-terrain, le eRider, destiné à assurer des missions de logistique et de convoyage, de protection périmétrique ou encore de renseignement ou de reconnaissance.

Support client

Le support client de Safran intègre des services à haute valeur ajoutée comprenant la réparation, la livraison des matériels, le soutien technique et la formation. Tous tendent vers un objectif : garantir la disponibilité des matériels, stratégie qui se traduit notamment par des accords de maintien en condition opérationnelle (MCO).

Data Systems

Principales caractéristiques du secteur

Safran est un leader mondial [(1)] sur les marchés de niche que sont les équipements, solutions et services en télémesure, instrumentation d'essais en vol et communication spatiale pour les marchés civils et défense. Ces marchés très spécifiques sont en croissance, notamment en Amérique du Nord et en Asie.

Les applications de télémesure sont principalement destinées aux centres d'essais et aux constructeurs d'aéronefs, avions, hélicoptères, drones civils et militaires dans le but de réaliser les campagnes de tests, de calibrage et de maintenance. L'enjeu est de collecter, transmettre, réceptionner et traiter les données en temps réel de façon totalement sécurisée.

À destination des opérateurs et agences spatiales, des constructeurs de lanceurs spatiaux, des fournisseurs de satellites ainsi que des missions scientifiques, Safran propose une gamme d'équipements destinés à assurer les communications avec les satellites.

Les principaux concurrents sont les sociétés américaines Curtiss-Wright pour la télémesure et Viasat pour les communications spatiales.

Produits et programmes du Groupe

Safran Data Systems fournit une suite complète d'équipements et de solutions destinés aux essais en vol, de l'acquisition jusqu'au traitement : produits et solutions d'instrumentation (unités d'acquisition de données embarquées, routeurs, enregistreurs modulaires et émetteurs), produits et solutions de télémesure sol (antennes de poursuite, enregistreurs radiofréquence large bande, enregistreurs signaux analogiques et numériques, décommutateurs), et suites logicielles complètes (configuration, opération, traitement).

Safran Data Systems propose également une large gamme d'enregistreurs de vidéo et de données, de serveurs, de calculateurs sécurisés et de routeurs, destinée aux entraînements des pilotes, débriefing des missions, et C4ISR (*Command, Control, Communications, Computers*, Intelligence, Surveillance, Reconnaissance).

Safran Data Systems fournit des équipements et solutions pour les stations sol des satellites : antennes, modems et récepteurs haut débit, commande et contrôle (C2), mesure des distances, réception des données de charge utile, contrôle de la qualité de services des communications satellites, et surveillance de l'Espace (SSA, *Space Situational Awareness*).

Plus récemment, Safran Data Systems a développé de nouvelles solutions d'antennes pour les constellations de satellites.

Optiques hautes performances

Principales caractéristiques du secteur

À travers sa filiale Safran Reosc, Safran est un leader mondial [(1)] en conception, réalisation et intégration d'optiques de haute performance pour l'observation dans les domaines de l'astronomie, du spatial, des grands lasers ou de l'industrie des semi-conducteurs. Compte tenu de leurs applications, notamment pour la recherche scientifique, les clients exigent le meilleur de ce que peut donner la technologie et le maximum des spécifications atteignables au niveau mondial. Les contrats portent généralement sur un nombre limité d'exemplaires, des prototypes ou de petites séries.

Les grands clients sont principalement les grands maîtres d'œuvre et agences spatiales dans le monde, les instituts ou grands programmes scientifiques internationaux.

Selon les applications, les concurrents sont Thales SESO, Hensold Optronics (Allemagne), Coherent, L3Harris (États-Unis).

Produits et programmes du Groupe

De l'étude à la conception et de la réalisation à l'intégration, Safran maîtrise au meilleur niveau mondial toutes les compétences nécessaires pour fournir à ses clients les optiques et équipements opto-mécaniques de haute précision les plus performants.

Ses compétences et services recouvrent l'ingénierie en opto-mécanique et traitements optiques, l'usinage et l'allègement de substrats verre ou vitro-céramique, le polissage de précision, la métrologie optique de forme à précision nanométrique et de rugosité de très haute précision, les dépôts de couches minces optiques et l'intégration des équipements en environnement propre.

Parmi ses réalisations récentes se trouvent des miroirs, objectifs et composants du plan focal pour satellites scientifiques et d'observation (Gaia, Meteosat, CSO, IASI NG, Euclid, Merlin, Microcarb), les miroirs géants pour l'astronomie (Gran Telescopio Canarias (GTC), Gemini), des miroirs et lentilles pour lasers à impulsions courtes (Apollon, Laser Megajoule, Orion…) et aussi des systèmes d'exposition pour la gravure de semi-conducteurs, scanners de microlithographie dans l'ultraviolet lointain, traitements optiques couches minces de l'ultraviolet à l'infrarouge et traitements multispectraux sur détecteurs infrarouges.

La société assure désormais le polissage et l'intégration des cinq miroirs du plus grand télescope au monde, l'*Extremely Large Telescope*, qui est en cours de construction au Chili par l'ESO *(European Southern Observatory)*.

(1) Source : Safran.

1.2.3 Aircraft Interiors

Les activités Aircraft Interiors se décomposent en trois secteurs principaux :

CABINES
- Intérieurs de cabine

SIÈGES
- Sièges passagers
- Sièges équipages
- Sièges hélicoptères

ÉQUIPEMENTS COMPLEXES DES CABINES ET CONFORT DES PASSAGERS
- Gestion de l'eau et des déchets
- Solutions de divertissements à bord et connectivité
- Équipements de ventilation et systèmes de conditionnement de l'air
- Conception d'intérieurs VIP

Le domaine de l'aménagement intérieur pour les aéronefs *(aircraftinteriors)* concerne aussi bien les sièges que la conception de la cabine, les meubles de rangement, les solutions de divertissement pour les passagers ou les équipements pour le personnel navigant. En 2019, 22 118 salariés de Safran contribuent au développement de cette activité.

Les exigences esthétiques et la qualité de ces équipements à bord des appareils sont élevées car les opérateurs utilisent notamment l'aménagement intérieur des appareils pour se différencier et affirmer leur niveau de prestation.

1.2.3.1 Cabines

Intérieurs de cabine

Principales caractéristiques du secteur

Le marché des intérieurs de cabines d'avions couvre une grande partie d'éléments souvent visibles et utilisés par les passagers à bord des appareils : cloisons, coffres à bagages, séparateurs de classes, rangements, toilettes, équipements de cuisine et de service à bord (*galleys* et inserts, chariots), espaces de repos, conteneurs. Ce marché est porté tant par l'accroissement mondial du transport aérien que par les politiques d'aménagement de cabine menées par les opérateurs (compagnies aériennes, compagnies de leasing) et les centres de maintenance.

Ce marché est aujourd'hui principalement occupé par quelques grands acteurs mondiaux dont notamment les avionneurs eux-mêmes, comme Boeing Interiors Responsibility Center (États-Unis), ainsi qu'un certain nombre d'équipementiers aéronautiques tels Safran, AVIC Cabin Systems (Chine), Diehl (Allemagne), Collins Aerospace, JAMCO (Japon) et Bucher (Suisse). Safran et Collins Aerospace sont les deux principaux acteurs qui disposent d'une offre complète couvrant tout le spectre des produits et services attendus tant des avionneurs que des opérateurs.

Produits et programmes du Groupe

Au travers des activités de Safran Cabin, le Groupe est l'un des leaders mondiaux [(1)] des intérieurs de cabine pour les avions commerciaux et les avions d'affaires. Avec une part de marché de 18,5 % [(2)] Safran fournit aussi des intérieurs de cabine complets pour les avions régionaux d'acteurs majeurs de l'aéronautique (notamment Embraer et Bombardier).

Le Groupe conçoit, certifie et produit tous les éléments nécessaires à l'équipement et l'aménagement des cabines d'avions neufs ou en rénovation *(retrofit)*. Dans ce cadre, Safran dispose d'une expertise, tant du matériel de moulage de haute technologie, que de l'ensemble des structures en matériaux composites avancés (comme les composites préimprégnés, les composites en nid d'abeilles, les composites préformés ou les composites en carbone) et des panneaux pour l'aménagement de la cabine. Safran offre aussi à ses clients une gamme d'équipements de cuisine et de chariots pour le service à bord (*galleys* et inserts, conteneurs légers, chariots…).

Pour les avions d'affaires, Safran fournit des intérieurs complets pour les avions Honda (Japon) HA-420 HondaJet, Bombardier Challenger 650, Bombardier Global 5000, 6000 et 7500. Les intérieurs de cabine proposés par Safran pour ces appareils combinent incrustations et placages de bois complexes, peintures à haute brillance et revêtements en cuirs luxueux. Safran propose aussi des ustensiles électriques de cuisine pour ces appareils.

Pour les avions régionaux, Safran offre des intérieurs de cabines complets répondant aux besoins des opérateurs disposant d'appareils Embraer (E-Jet et E-Jet E2), Bombardier (CRJ) et Airbus (A220). Safran proposera aussi des intérieurs de cabines complets sur les futurs appareils MC-21 d'Irkut (Russie), ou SpaceJet M90 et M100 de Mitsubishi Aircraft Corporation (Japon) actuellement en cours de développement.

Safran est présent sur les intérieurs de cabine d'appareils court et moyen-courriers pour des équipements d'avions Boeing 737 NG et Boeing 737 MAX (portes sécurisées de cockpit, blocs cuisine et ustensiles électriques de cuisine). Les équipes de Safran dédiées aux intérieurs de cabine accompagnent aussi la montée en cadence du programme court et moyen-courriers A320neo d'Airbus notamment avec les *galleys*, les ustensiles électriques de cuisine, les chariots pour le service à bord, les séparateurs de classe cabine (partitions), les espaces de stockage et l'équipement « SpaceFlex » qui, en associant blocs cuisine *(galleys)* et cabinets de toilettes, permet aux compagnies aériennes d'augmenter le nombre de sièges à la disposition de leurs passagers. Enfin, sur le futur monocouloir C919 de COMAC, Safran offrira notamment les blocs cuisine *(galleys)*, les cabinets de toilettes et les portes de cockpit sécurisées.

Sur les appareils long-courriers, Safran propose sur les A330neo d'Airbus des cabinets de toilettes en plus de blocs cuisine et de coffres à bagages déjà fournis sur les appareils A330ceo. Sur l'avion A350XWB, Safran propose des ustensiles électriques de cuisine, des bars, des compacteurs de déchets électriques, des cabinets de toilettes, des séparateurs de classe cabine (partitions), ainsi que des portes de cockpit sécurisées. Sur le programme A380, Safran a notamment fourni du mobilier. Sur les appareils Boeing 787, Boeing 767 et Boeing 777, Safran fournit notamment des blocs cuisine et des ustensiles électriques de cuisine.

Enfin, Safran Cabin propose aux compagnies aériennes et opérateurs de fret des équipements cargo innovants et robustes (conteneurs modulables, palettes).

(1) Source : Safran.
(2) Source : Safran & Counterpoint Market Intelligence Ltd, Aircraft Interiors Review 2018.

Activités de rechange et services pour les intérieurs de cabine

Safran accompagne ses clients dans la maintenance et le réaménagement *(retrofit)* des intérieurs de cabines d'avions : ces activités principalement liées aux politiques d'aménagement de cabine menées par les opérateurs (compagnies aériennes et compagnies de leasing), et les centres de maintenance, représentent un potentiel de croissance pour Safran.

1.2.3.2 Sièges

Sièges pour aéronefs

Principales caractéristiques du secteur

Les exigences esthétiques et la qualité perçue des sièges équipant les avions sont élevées car les sièges sont, non seulement un vecteur de l'image de marque des compagnies aériennes, mais également l'un des principaux éléments leur permettant de se différencier entre elles et d'affirmer leur niveau de prestation. Chaque compagnie aérienne exprime à l'équipementier ses souhaits afin d'adapter ses sièges à des besoins spécifiques ce qui réduit fortement la taille des séries et encourage la diversité. De plus, afin de réduire la consommation de carburant des appareils, le poids des sièges à bord des aéronefs est déterminant.

Ce marché est soutenu tant par l'accroissement mondial du transport aérien que par les politiques d'aménagement de cabine menées par les compagnies aériennes.

À côté de Safran, les principaux acteurs dans le domaine des sièges pour avions sont Collins Aerospace et Recaro (Allemagne).

Produits et programmes du Groupe

Safran est l'un des leaders mondiaux des sièges pour les avions au travers de Safran Seats. Avec plus d'un million de sièges, Safran détient une part de marché mondiale de 30 % sur les appareils commerciaux de plus de 150 compagnies aériennes [(1)].

L'expertise de Safran couvre toute la chaîne de fabrication des sièges, de la conception à l'assemblage en passant par la certification. Le Groupe est ainsi en mesure de présenter à ses clients une offre complète de sièges innovants et personnalisables alliant ergonomie, confort, esthétique et optimisation de l'espace dans la cabine (nombre de passagers, rangements…).

Sièges passagers (classes Économie, Premium Économie, Affaires et Première)

Safran propose à ses clients une gamme complète de sièges passagers, qui peuvent être installés sur un large éventail d'appareils. Ces sièges répondent tant aux besoins spécifiques de chaque compagnie aérienne pour améliorer le confort et la satisfaction de ses passagers qu'à des contraintes d'exploitation parfois sévères pour gagner en efficacité.

Cette large gamme de sièges, associée à la capacité d'offrir des solutions sur mesure, permet de répondre aux besoins de chaque compagnie aérienne, quels que soient leur modèle d'affaires ou le profil d'utilisation de leurs avions : compagnies à bas coût *(low cost)*, compagnies « 5 étoiles » *(5 stars)*, opérateurs régionaux, etc.

Classe Économie

Adaptés à la durée du vol et à la stratégie commerciale de chaque compagnie aérienne, les sièges de classe Économie sont conçus pour offrir un bon compromis en termes de confort, de densité, et de coûts d'exploitation, qui sont les critères les plus pertinents de ce segment.

Dans ce cadre, Safran propose une gamme de siège qui s'étend des solutions simples, avec des sièges sans inclinaison, légers, et performants, aux solutions plus sophistiquées et plus spacieuses avec des sièges offrant des fonctionnalités supplémentaires de confort (telles que des appuie-tête articulés, des coussins plus confortables, etc.), des mécanismes d'inclinaison, d'intégration d'un écran et des fonctions adaptées aux appareils électroniques (notamment des prises électriques ou des supports tablettes et smartphones).

Pour les sièges de classe Économie, l'espace entre les rangées (pitch) se situe généralement entre 28 et 32 pouces (soit 71 à 81 cm environ). Les Z110 et Z200 pour les vols court et moyen-courriers, et le Z400 pour les vols long-courriers, sont les sièges les plus récents de Safran sur ce segment.

Classe Premium Économie

Les sièges de classe Premium Économie visent des niveaux de confort et d'espace individuel situés à mi-chemin entre ceux offerts en classe Économie et ceux proposés en classe Affaires. Plus larges et bénéficiant d'un espace entre rangées accru par rapport à la classe Économie, ils offrent près de 40 % d'espace supplémentaire. Ils disposent d'une capacité d'inclinaison supérieure d'environ 10° et la possibilité d'installer un écran de plus grande taille. Ces sièges se présentent soit sous forme de fauteuils inclinables, soit sous forme de coques fixes avec parfois des commandes électriques.

L'espace entre les rangées de sièges de la classe Premium Économie (pitch) se situe généralement entre 38 et 40 pouces (soit d'environ 96 cm à un peu plus d'un mètre). Le Z535 est le produit phare de Safran sur ce segment.

Classe Affaires

En classe Affaires, les sièges offrent aux passagers un niveau de confort, d'espace et d'équipement haut de gamme. Véritables suites individuelles, dotées de lits entièrement plats avec accès direct au couloir, ces sièges offrent aux passagers de nombreuses possibilités pour accroître l'intimité durant le vol (comme des portes) ou le confort (grands écrans de télévision, systèmes d'éclairage avancés, réduction du bruit, contrôle de la température, etc.). Les sièges de classe Affaires font appel à beaucoup d'éléments de mobilier (coques, consoles, etc.) et la grande majorité d'entre eux disposent de commandes électriques.

Ce segment de marché est un enjeu stratégique pour les compagnies aériennes : elles s'y affrontent pour attirer et retenir les voyageurs les plus rentables. Cela génère une volonté importante de la part des compagnies aériennes de se différencier entre elles nécessitant un niveau de personnalisation parfois important.

Pour les sièges de classe Affaires, le critère de l'espacement entre les rangées (pitch) n'est pas pertinent face à la variété des configurations possibles. En revanche, les compagnies aériennes sélectionnent la solution répondant le mieux à leurs objectifs commerciaux. Ainsi, le siège de classe Affaires Optima favorise notamment la densité à bord de l'appareil alors que des sièges comme Versa et plus encore Fusio privilégient l'espace de vie.

(1) Source : Safran.

Première classe

Les sièges de Première classe offrent des prestations uniques, très haut de gamme, associant à un niveau de qualité élevé, des solutions technologiques avancées.

C'est un marché où les volumes sont faibles car seulement une vingtaine de compagnies aériennes dans le monde exploitent ce segment en proposant seulement quelques sièges sur chaque appareil. Comme il s'agit d'un segment emblématique où la visibilité est importante, les aménagements réalisés pour les compagnies aériennes tendent à être uniques afin de leur permettre de se différencier de leurs concurrents.

Sièges équipages

Safran se positionne aujourd'hui comme un expert des sièges utilisés par les personnels navigants, au poste de pilotage comme en cabine en maîtrisant l'ensemble des fonctionnalités, des technologies et des matériaux nécessaires au développement de sièges techniques alliant sécurité, qualité et innovation.

Sièges hélicoptères

Safran propose pour les aéronefs à décollage vertical des sièges répondant aux besoins spécifiques de ce marché exigeant : ces sièges intègrent notamment un système d'absorption d'énergie conçu pour accroître la sécurité du pilote et des passagers, ainsi que des fonctions innovantes d'actionnement des sièges, aux côtés de fonctions d'agrément très appréciées.

Activités de rechange et services pour les sièges

Tout au long de la vie de ses sièges, Safran fournit un support technique et commercial, disponible dans le monde entier pour prendre en charge les demandes de ses clients, même dans les situations les plus critiques.

Safran offre aussi à ses clients la possibilité de réaménager les cabines de leurs appareils. Compte tenu de la durée de vie des sièges pour avions allant de 5 à 15 ans, la cabine doit être réaménagée *(retrofit)* deux à trois fois dans la carrière de l'avion. Safran est en mesure de fournir pour ces chantiers tant la fourniture de nouveaux sièges que l'expertise requise pour assurer la certification de ces nouvelles configurations.

Enfin, Safran propose aussi des solutions répondant aux besoins spécifiques de chaque opérateur, notamment comme la formation de personnel, le support à l'heure de vol, l'analyse de fiabilité et de maintenance, la mise en place de commandes annuelles ou d'un stock avancé.

1.2.3.3 Équipements complexes des cabines et confort des passagers

Principales caractéristiques du secteur

Safran a développé, au travers des activités de Safran Passenger Solutions, d'une part toute une gamme d'équipements complexes améliorant le confort des passagers à bord des avions, tels que des systèmes de gestion des déchets et de distribution d'eau potable ou des systèmes de divertissement, et d'autre part une offre de reconfiguration d'intérieurs d'appareils commerciaux ou la création d'intérieurs luxueux. Les programmes associés à l'installation de ces équipements ont en général un cycle de développement court, et le Groupe se distingue sur ces marchés par sa capacité à offrir des systèmes complets.

Les principaux concurrents de Safran sur ce marché sont Collins Aerospace, Diehl (Allemagne), Panasonic (Japon), Thales mais aussi des entreprises beaucoup plus petites qui se positionnent sur des marchés de composants ou sur des niches sectorielles.

Produits et programmes du Groupe

Safran Passenger Solutions a développé toute une gamme d'équipements complexes de cabine destinés à améliorer le confort des passagers, essentiellement sur le segment des avions commerciaux ainsi que sur celui des avions d'affaires.

Cette activité repose sur une expertise technologique déployée dans quatre grandes gammes de produits : la gestion de l'eau et des déchets, les solutions de divertissements à bord et de connectivité, les équipements de ventilation et systèmes de conditionnement de l'air, la conception d'intérieurs luxueux et le réaménagement d'intérieurs pour avions commerciaux.

Gestion de l'eau et des déchets

Safran est l'un des leaders mondiaux des systèmes de gestion intégrés des déchets et de distribution d'eau potable à bord des aéronefs ainsi qu'à bord des trains. Son expertise couvre le développement, la certification, la production et le support après-vente de ces systèmes. Ses solutions sont reconnues sur le marché pour leur extrême fiabilité et leur caractère innovant.

Le Groupe a développé des technologies de pointe telles que les réservoirs en composite, la stérilisation de l'eau potable par ultraviolet, des tuyaux basse pression en composite ainsi qu'une gamme de capteurs de niveaux par ultrasons. Safran propose également des systèmes de gestion et de distribution d'eau potable adaptés aux différents types d'avions (civils, militaires, avions d'affaires). Par ailleurs, le Groupe est à l'origine des premières toilettes chimiques et a aussi été parmi les pionniers de la commercialisation des toilettes par aspiration sous-vide à bord des avions et des trains. Le Groupe a ensuite étendu son savoir-faire en proposant des systèmes intégrés de gestion des déchets et de distribution d'eau potable et, pour le transport ferroviaire, des compartiments toilettes intégrés.

Solutions de divertissements à bord et connectivité

Dans un contexte de croissance du transport aérien, l'offre de divertissement à bord proposée par les compagnies aériennes est devenue un atout concurrentiel majeur. Safran apporte des solutions de divertissement à bord innovantes avec son système RAVE™.

RAVE *(Reliable, Affordable and Very Easy)* est un système IFE (*In-Flight Entertainment*) [1] indépendant dont le contenu média est intégré à l'écran du siège simplifiant ainsi le réseau à bord des avions et assurant aux passagers l'accès à l'audio et à la vidéo à la demande. Le système RAVE de Safran propose à ses utilisateurs bien plus qu'un simple catalogue de contenus et d'activités : il intègre aussi une offre de connectivité, récemment développée et commercialisée par le Groupe, qui permet au passager une connexion Wi-Fi offrant un accès Internet haut-débit par voie satellitaire, ainsi qu'un réseau de transmission des données. De plus, RAVE bénéficie d'un partenariat avec un acteur majeur de l'électronique grand public et des dernières avancées technologiques pour fournir des écrans légers et à faible consommation électrique. De par la simplicité de son architecture, RAVE offre notamment une maintenance simplifiée et un coût de possession réduit.

Plus de 50 compagnies aériennes ont déjà choisi la solution de divertissement à bord RAVE de Safran, comme Lufthansa, Air France, All Nippon Airways, Virgin Atlantic ou China Southern.

(1) *IFE* – In-Flight Entertainment *: divertissement en vol.*

Équipements de ventilation et systèmes de conditionnement de l'air

Safran au travers des activités de Safran Ventilation Systems conçoit, produit et commercialise des systèmes de ventilation cabine, d'avionique et de refroidissement de freins pour avions commerciaux, hélicoptères et avions militaires. Le Groupe fournit l'ensemble des équipements du circuit de ventilation (vannes, clapets, filtres à air, tuyaux, échangeurs thermiques capteurs de débit, capteurs de pression…).

Dans le domaine du conditionnement d'air, Safran, l'un des leaders mondiaux du secteur (1), offre notamment des systèmes de réfrigération pour climatiser la cabine au sol et en vol. Le Groupe produit des systèmes intégrés pour l'aviation générale, les petits avions privés ainsi que les hélicoptères qui ne disposent pas d'un Groupe Auxiliaire de Puissance (APU – *Auxiliary Power Unit*) permettant de mettre en route un système de climatisation au sol.

Conception d'intérieurs VIP

Safran dispose d'une expertise pour la conception d'intérieurs VIP *(Very Important Person)* pour des appareils monocouloirs court et moyen-courriers (Boeing 737) et les long-courriers (Boeing 747, Boeing 777 et Boeing 787), ainsi que pour les jets d'affaires destinés aux personnalités de marque, aux chefs d'États et de gouvernement, et pour certaines multinationales. Safran fournit ainsi une prestation clé en main pour la conception, la fabrication et l'installation d'intérieurs de cabine sur mesure, et également la certification de l'avion avant livraison au client.

De même, pour la reconfiguration d'intérieurs lorsqu'une compagnie aérienne décide de rénovations, Safran offre une prestation d'ingénierie clé en main incluant non seulement la livraison des kits de modification mais aussi la certification auprès des autorités en charge de la sécurité aérienne.

1.3 POSITION CONCURRENTIELLE

Safran est présent sur des marchés internationaux de haute technologie dans les domaines de l'aéronautique et de la défense.

Dans tous ces domaines, Safran fait face à des concurrents tant globaux que de niche sur certains de ses marchés.

Le Groupe œuvre dans le respect absolu des règles de concurrence applicables dans tous les pays où il opère afin de se conformer aux dispositions spécifiques régissant la concurrence, propres à l'organisation de chaque marché (cf. § 4.3.1.3).

Afin de mobiliser suffisamment de ressources et de partager les risques industriels de programmes innovants et onéreux, les acteurs de l'industrie aéronautique peuvent être amenés à s'associer au sein de partenariats pour permettre le développement et la mise au point de technologies, de produits et/ou de services nouveaux. Ainsi certains acteurs, bien que concurrents, sont susceptibles de coopérer entre eux dans le cadre d'un programme aéronautique donné.

1.4 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Safran est un groupe de haute technologie proposant des produits et des services à forte valeur ajoutée. Les niveaux de technologie recherchés sont élevés ainsi que les niveaux de fiabilité exigés, en raison de la criticité des applications. Pour atteindre ces objectifs, Safran fait appel aux expertises les plus pointues dans différents domaines (mécanique, matériaux métalliques ou composites, systèmes énergétiques et propulsifs, aérodynamique, combustion, thermodynamique, électrotechnique, électronique et capteurs, traitement du signal, technologies numériques, modélisation et simulation). La recherche et technologie (R&T) couvre l'ensemble des activités d'études, de recherches et de démonstrations technologiques qui assurent au Groupe la maîtrise des savoir-faire lui permettant de développer ses produits avec un risque, un délai et un coût minimal.

Plus en aval, la recherche et développement (R&D) correspond à la conception du produit, la fabrication des prototypes, les essais de mise au point et les essais de qualification servant à démontrer que le produit satisfait aux spécifications du client et aux réglementations applicables.

Entre R&T et R&D, afin d'accélérer l'émergence de nouvelles activités s'appuyant sur des concepts innovants, la direction de l'Innovation agit en support des sociétés pour identifier, réaliser et valider des démonstrateurs ciblés *(Proof of Concept)* permettant de raccourcir les délais de développement des matériels et satisfaire aux objectifs de *time-to-market*.

Environ 16 % des salariés du Groupe contribuent à la recherche et aux développements de Safran : les budgets importants qui y sont consacrés sont en rapport direct avec les positions occupées actuellement par le Groupe sur ses marchés ou celles visées à terme. Ensemble, ces activités de recherche, technologie, innovation et développement sont fondamentales pour la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et montrent l'importance accordée à la préparation de l'avenir et au développement de nouveaux produits et programmes.

Dans le cadre de la politique R&T du Groupe, chaque société définit le programme de ses recherches, ce qui lui permet de se concentrer sur ses objectifs. Parallèlement, le développement des synergies technologiques est un effort permanent dans le Groupe.

Le pilotage de la R&T repose sur des feuilles de route en rapport avec les enjeux stratégiques des sociétés du Groupe : dans ces feuilles de route sont documentés le positionnement concurrentiel visé à différents horizons et les démonstrations technologiques correspondantes ainsi que les leviers utiles pour leur réalisation en termes de partenariats externes et de synergies internes. Elles sont analysées et font l'objet de recommandations de la part des experts du Groupe dont l'action se déploie selon un processus annuel.

(1) Source : Safran.

Safran Tech est le centre de R&T du Groupe situé à proximité de Paris sur le plateau de Saclay, dans le premier pôle scientifique et technologique de France. Les équipes, constituées de près de 500 personnes, sont organisées en six pôles : énergie et propulsion, matériaux et procédés, technologies des capteurs et de leurs applications, systèmes électriques et électroniques, traitement du signal et de l'information, ainsi que modélisation et simulation. Safran Tech pilote en outre des plateformes rassemblant des équipements spécifiques pour le développement de matériaux et procédés de nouvelle génération : Safran Composites, Safran Additive Manufacturing, Safran Ceramics, et Safran Advanced Turbine Airfoils sur un nouveau site de Safran Tech inauguré en 2019 à Gennevilliers à proximité de Paris. Ce nouveau site rassemble les compétences d'une trentaine d'ingénieurs et doctorants, dans un bâtiment de 3 000 m² doté d'équipements de pointe pour développer les technologies des futures aubes de turbines à très haute performance.

Avec Safran Tech, le Groupe a fait le choix d'intensifier et mutualiser ses efforts de R&T sur les grandes ruptures technologiques. Safran Tech apporte une nouvelle dimension à la R&T du Groupe en favorisant l'innovation ouverte. Universités, organismes publics mais aussi partenaires industriels et start-up innovantes travaillent en collaboration avec les équipes du Centre dans des laboratoires communs ou sur des plateformes partagées, constituant ainsi un ensemble scientifique de premier plan, créatif, connecté et ouvert sur le monde extérieur.

L'élargissement de Safran aux activités Aerosystems, Cabin et Seats apporte des complémentarités technologiques, en particulier dans les domaines des équipements électriques et des matériaux et procédés.

1.4.1 Les grands axes technologiques

1.4.1.1 Technologies des moteurs aéronautiques et nouvelles configurations propulsives

La réduction de l'empreinte carbone de l'aviation est la priorité de la filière aéronautique. Dans le cadre de l'ATAG [(1)], les différents acteurs de l'industrie du transport aérien se sont fixé depuis 2008 l'objectif très ambitieux de réduire les émissions de CO_2 de 50 % en 2050 par rapport à 2005. Avec une estimation de croissance du trafic aérien de 5 % par an, cet objectif équivaut à une réduction de 90 % des émissions moyennes par passager/km en comparaison avec la flotte de 2015. Plusieurs leviers sont nécessaires pour atteindre cet objectif : renouvellement de la flotte avec une nouvelle génération d'avions et amélioration incrémentale, amélioration de la gestion et des opérations du trafic aérien, technologies de rupture, substitution du kérosène, tout en réduisant les autres nuisances (bruit, NO_x, particules). Safran relève ces défis et se donne les moyens de ses ambitions (cf. § 5.5.1).

Acteur clé du changement par son positionnement sur une grande partie des systèmes de l'avion, en particulier sur les systèmes énergétiques, Safran s'engage pour une aviation décarbonée en consacrant 75 % de sa R&T à la protection de l'environnement. L'effort porte principalement sur la propulsion, l'électrification, l'allègement des équipements, et les carburants durables. La feuille de route de Safran est de contribuer à un avion en rupture technologique en 2030-35 qui réduira la consommation de 30 à 40 % afin de tendre vers la neutralité carbone en 2050.

Architectures et performances

La feuille de route du Groupe pour la propulsion du futur est structurée selon trois étapes technologiques :

- le LEAP, moteur turbofan à très grand taux de dilution, intègre, pour ce qui concerne les modules de responsabilité Safran Aircraft Engines dans CFM International, des technologies avancées comme une soufflante allégée très innovante en matériau composite et une turbine basse pression à rendement élevé. Ce moteur, entré en service en 2016, apporte des améliorations déterminantes dans la ligne d'ACARE 2020 [(2)], notamment en termes de consommation de carburant. Il a été sélectionné par Airbus pour l'A320neo, par Boeing pour le 737 MAX et par COMAC pour le C919. Des travaux de R&T sont d'ores et déjà engagés pour assurer l'amélioration continue de ses performances sur le long terme ;
- la deuxième étape intègre un niveau d'innovation plus ambitieux qui impose des ruptures dans l'architecture des moteurs. À cet effet, plusieurs voies sont explorées telles que le concept d'*open rotor*, mais aussi des architectures carénées à très fort taux de dilution. Ces concepts font l'objet d'explorations poussées dans le cadre de programmes nationaux et de programmes européens, en particulier de la *Joint Technology Initiative Clean Sky*. Ce programme a débouché sur le démonstrateur *open rotor* qui a été récompensé en 2019 dans la catégorie propulsion à l'occasion de la 62e édition des *Aviation Week Laureates ;*
- la troisième étape vise à introduire des sources d'énergies décarbonées. Au-delà des biocarburants, dont l'utilisation en mélange au carburant actuel a déjà fait l'objet de démontrations, les scénarios étudiés portent sur les carburants synthétiques issus d'hydrogène décarboné et, à long terme, sur des concepts de propulsion utilisant directement l'hydrogène liquide.

La réflexion amont sur les futures configurations de propulsion d'aéronefs fait aussi l'objet de coopérations avec le monde scientifique et académique. C'est dans ce but que Safran s'est positionné comme fondateur de la chaire AEGIS avec l'ISAE-SupAero.

Les turbines d'hélicoptères sont également soumises à des impératifs de réduction de la consommation et de moindre impact environnemental. Afin de répondre aux besoins futurs de ce marché, le Groupe au travers de sa filiale Safran Helicopter Engines a initié des programmes technologiques ambitieux : plusieurs technologies développées dans le cadre du programme TECH800 ont été adoptées sur le moteur Arrano sélectionné en source unique par Airbus Helicopters pour équiper son nouvel appareil H160. Cette stratégie de progrès technologiques prend appui sur des études en collaboration avec tous les clients du Groupe pour identifier des innovations dans le domaine de l'intégration motrice, telles que des concepts d'architecture énergétique hybride.

Des scénarios d'émergence de la propulsion hybride voire tout électrique sont étudiés pour des aéronefs de petite taille, « *commuters* » ou aéronefs à décollage et atterrissage vertical associés à de nouveaux usages sur de courtes distances et en zone urbaine. L'apport potentiel de l'hybridation de la propulsion pour les avions court et moyen-courriers fait également l'objet d'évaluation et de simulation, dans des configurations propulsives en rupture.

(1) ATAG – Air Transport Action Group *(groupe d'action sur les transports aériens), est une association à but non lucratif représentant tous les acteurs de l'industrie du transport aérien.*
(2) ACARE : Advisory Counsil for Aviation Research and Innovation in Europe.

Ainsi, en 2018 a eu lieu le premier essai au sol d'un système de propulsion distribuée hybride électrique. Fruit d'un partenariat entre différentes sociétés du Groupe, ce système consiste à coupler un turbogénérateur (composé d'une turbine à gaz et d'une génératrice) à des batteries. Un système de gestion de puissance de nouvelle génération, « cœur » du système hybride, distribue la puissance pour alimenter plusieurs moteurs électriques entraînant des rotors.

Enfin, à l'occasion du dernier Salon aéronautique du Bourget, Airbus et Safran ont signé une lettre d'intention visant à formaliser leur volonté de démontrer conjointement de nouvelles technologies capables de réduire sensiblement les émissions de CO_2 et les niveaux sonores des futures plateformes à décollage et atterrissage verticaux (VTOL). Diverses options technologiques seront étudiées, notamment des différents niveaux d'électrification, des turbines à gaz plus efficientes, des carburants alternatifs et des architectures de moteur avancées permettant de réduire l'empreinte sonore des turbines. Cette coopération entre dans le cadre de la préparation du futur programme de recherche européen « Horizon Europe » (1).

Matériaux et procédés

Le besoin d'alléger les avions, les hélicoptères 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 par des sollicitations très fortes et notoirement plus sévères que celles concernant d'autres parties de l'avion, telles que la cellule. Pour développer ces solutions, le Groupe a créé un centre Safran Composites désormais rattaché à Safran Tech, qui dispose des moyens et compétences nécessaires pour les composites à matrice organique. Les composites thermostructuraux dont l'introduction sur les moteurs aéronautiques est un enjeu majeur, font l'objet de travaux de recherche importants au sein de Safran Ceramics, centre de compétences du Groupe pour ces technologies, dont la plateforme a été inaugurée en 2018. Ces recherches ainsi que celles relatives aux nouveaux alliages métalliques, aux revêtements plus performants et respectueux du règlement européen REACh (2), sont coordonnées par la direction Matériaux et procédés de Safran. La plateforme pour développer les nouvelles techniques de fonderie monocristalline nécessaires aux moteurs a été inaugurée début 2019.

Accélérer la recherche sur les matériaux grâce à l'analyse des données et la physique numérique est aujourd'hui prioritaire pour Safran. L'application de l'apprentissage statistique en mécanique ouvre une nouvelle voie pour la compréhension des mécanismes et pour des simulations ultrarapides des propriétés d'emploi des matériaux. C'est dans cette optique que Safran est fondateur de la chaire BIGMECA lancée fin 2019 avec l'école d'ingénieurs Mines ParisTech, qui mettra à profit toute la fécondité des approches croisées académiques et industrielles.

Enfin Safran Seats déploie son avance technologique dans les matériaux (plastiques, composites, métaux, tissus…) et leurs procédés de mise en œuvre. Depuis plusieurs années, un effort particulier d'innovation est aussi consacré à la fabrication additive. Ces efforts permettent à Safran Seats de concevoir des produits plus sûrs, plus confortables, plus faciles à utiliser, plus faciles à fabriquer et à opérer, plus fiables et plus efficaces en termes de consommation d'énergie grâce à leur poids réduit.

1.4.1.2 Technologies électriques et nouvelles configurations énergétiques

La mutation vers un recours accru à l'énergie électrique pour les différents systèmes et actionneurs, entamée sur les programmes A380 et Boeing 787, se poursuit et sera un trait distinctif de la future génération d'avions court et moyen-courriers. Elle trouve tout son sens grâce à une optimisation énergétique globale de l'avion dont le périmètre englobe la production d'énergie et son utilisation pour les fonctions propulsives et non propulsives. Face à cet objectif Safran met en œuvre toutes ses compétences de motoriste et d'équipementier lui permettant d'explorer un spectre de solutions très vaste dans le but de rendre les futurs aéronefs plus compétitifs en termes de performances, de fonctionnalités et de coût de possession.

Parmi les compétences mises en œuvre on retiendra celles de la chaîne électrique au sein de Safran Electrical & Power et de Safran Aerosystems qui permet au Groupe de disposer des meilleures technologies de génération, de conversion, de distribution, et de transport électrique et d'aborder la chaîne électrique globale d'un aéronef en tant que système.

En vue de l'optimisation visée, la génération d'énergie est abordée sous toutes les formes possibles, du prélèvement mécanique sur les moteurs, à l'APU dans ses solutions hybrides pouvant combiner turbine, piles à combustibles et batteries, auxquelles concourent plusieurs sociétés du Groupe : Safran Electrical & Power, Safran Power Units, Safran Aircraft Engines et Safran Helicopter Engines. Enfin c'est un pôle spécifique de Safran Tech qui a pour mission de développer les outils de simulation nécessaires à l'évaluation des architectures globales énergétiques et propulsives les plus avancées.

À cet effet le Groupe mène avec les avionneurs plusieurs programmes technologiques dans un cadre européen ou français. Cet effort s'accompagne de nombreuses coopérations :

- académiques, avec une quinzaine de laboratoires du CNRS (3) et les grands organismes de recherche comme notamment l'ONERA (4) et le CEA (5) ;
- industrielles, avec des partenaires comme Alstom (France), Valeo (France) ou Électricité de France (France), chacun étant reconnu à la pointe de la technologie dans son secteur.

1.4.1.3 Technologies numériques et transformation digitale

Industrie 4.0

Les outils et moyens de conception, de production, de maintenance et services bénéficient des investissements de Safran dans le numérique comme par exemple la réalité augmentée, la robotique, le traitement d'images, l'intelligence artificielle, l'exploitation des données ; autant d'applications nouvelles qui permettent d'améliorer significativement les performances opérationnelles au niveau des cycles, des coûts et de la qualité des produits de haute technologie développés, produits et mis en œuvre par le Groupe. Le digital répond aussi à la demande des clients, partenaires, fournisseurs qui souhaitent développer les démarches collaboratives de co-conception et d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et de maintenance.

(1) « Horizon Europe » est le futur programme-cadre de l'Union européenne pour la recherche et l'innovation (R&I) pour la période 2021-2027.
(2) REACh – Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals *: enregistrement, évaluation, autorisation et restriction des substances chimiques.*
(3) CNRS : Centre national de la recherche scientifique.
(4) ONERA : Office national d'études et de recherches aérospatiales.
(5) CEA : Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives.

Des solutions automatiques de traitement d'image (reposant sur le « machine learning ») développées par Safran Tech pour le contrôle de pièces complexes sont déjà déployées dans les usines du Groupe.

Fabrication additive

Les procédés de fabrication additive apportent des opportunités d'amélioration des coûts, des cycles et des performances pour de nombreux composants des moteurs et équipements aéronautiques, par la réduction du nombre de pièces et d'outillages et de nouvelles méthodes d'optimisation de la conception. Des pièces ont déjà été certifiées, telles que des injecteurs de carburant et des tourbillonneurs de chambres de combustion de moteurs d'hélicoptère produits par fusion sélective par laser, permettant de remplacer un assemblage de 15 composants par une pièce unique. La plateforme *Safran Additive Manufacturing* de Safran Tech est équipée de moyens pour caractériser différents procédés de fabrication additive pour les matériaux métalliques. Ces moyens, les partenariats tels que la plateforme *Additive Factory Hub* de Saclay, et l'organisation de programme spécifique mise en place chez Safran, permettent d'accélérer le développement de ces procédés en vue de leur déploiement en série et en réparation.

Safran a décidé de centraliser l'ensemble de ses capacités en fabrication additive en regroupant (au sein d'une nouvelle entité dénommée Safran Additive Manufacturing Campus) les activités de recherche, d'industrialisation et de production de composants en fabrication additive pour tout le Groupe sur un nouveau site en cours de construction au Haillan, proche de Bordeaux, afin de permettre le déploiement de ces procédés au bénéfice de l'ensemble des produits.

Traitement de données

Le rôle croissant des services dans l'activité du Groupe implique un effort d'innovation. La mise en œuvre de techniques de diagnostics et de pronostics sur l'état des équipements ou systèmes des avions ou hélicoptères apporte de la valeur aux utilisateurs des produits Safran, que ce soit au niveau opérationnel pour optimiser leur maintenance ou en support à la gestion d'une flotte pour évaluer sa valeur résiduelle. Dans ce but le Groupe développe l'outil Monitoring Services de gestion des données d'exploitation des matériels en flottes.

Les techniques d'extraction d'informations à partir des données massives collectées par ce biais *(Big Data)* sont un vecteur de développement de services plus agiles et mieux orientés vers la création de valeur chez les exploitants d'aéronefs dont Safran offre d'accélérer le déploiement grâce aux équipes de Safran Analytics implantées sur le site de Safran Tech. Afin de faciliter la mise en œuvre de solutions d'analyse de données au sein du Groupe, Safran Analytics a conçu et déployé ses propres plateformes *Big Data*. Un des premiers services mis en œuvre sur ces environnements consiste en la mise à disposition de données de trajectoires d'avions, permettant ainsi aux sociétés du Groupe de mieux comprendre l'utilisation qui est faite des produits Safran par les clients et d'en améliorer la performance.

Électronique, plateformes numériques et logiciels critiques

Les technologies d'électronique embarquée en ambiances sévères sont au cœur de nombreux produits du Groupe : Safran Electronics & Defense mène d'ambitieux travaux sur des architectures de calculateurs basés sur des processeurs plus performants et sur des packagings de composants adaptés aux environnements plus chauds des systèmes des avions futurs (cf. § 1.2.2.5.). En matière d'ingénierie des systèmes, le Groupe a entrepris l'harmonisation de ses processus : un atelier de développement des logiciels moderne a été développé et est déployé dans l'ensemble du Groupe.

1.4.1.4 Technologies pour la navigation et l'autonomie

Les marchés de navigation aérienne, terrestre, navale, satellitaire et des armements sont en développement et en mutation : l'intégration des mobiles dans des ensembles coopératifs, les besoins croissants d'autonomie, le nécessaire *continuum* entre sol et bord au moyen de liaisons sécurisées sont motivés par des gains opérationnels ou économiques majeurs, et sont des moteurs du renouvellement de la demande et des technologies associées. Safran prépare activement l'évolution vers des systèmes autonomes pour les applications civiles et de défense sur la base des technologies développées dans les domaines des capteurs optroniques, de la navigation inertielle, des systèmes électroniques critiques embarqués et du traitement et analyse d'image. L'intelligence artificielle robuste et fiable pour les fonctions d'autonomie fait l'objet d'une action particulière de recherche en lien étroit avec la communauté scientifique.

Cette stratégie s'appuie en particulier sur la technologie originale et de rupture du GRH [1] dont les caractéristiques permettent de concevoir et réaliser des équipements de navigation et armements dont les performances sont au meilleur niveau mondial et les coûts compétitifs. Le Groupe, avec sa filiale Safran Electronics & Defense et le pôle capteur de Safran Tech, poursuit en outre le développement d'accéléromètres et de gyromètres en technologies MEMS [2] pour les applications portables de géolocalisation. C'est aussi cette compétence en systèmes de navigation à haute intégrité qui permet à Safran Electronics & Defense de se positionner comme acteur de référence dans la navigation des drones.

Safran, sur les bases des technologies de l'optronique et des TIC [3], prépare les innovations qui concourront à une plus grande efficacité opérationnelle des forces terrestres, aériennes et navales. Les besoins vont de l'imageur opérant dans une ou plusieurs gammes de longueur d'ondes jusqu'à des chaînes complètes de traitement d'image assurant la veille, la détection, l'identification, la conduite de tir et l'autoprotection. Pour obtenir des solutions intégrées de perception du champ de bataille et d'aide au combattant, les technologies de capteurs infrarouges (IR) ou d'intensification de lumière sont aussi combinées dans les équipements ou systèmes avec d'autres fonctionnalités telles que la géolocalisation ou l'analyse de données.

Pour les capteurs infrarouges, Safran s'appuie sur les technologies de Lynred, filiale commune avec Thales, qui résulte de la fusion de Sofradir, spécialiste français des caméras infrarouges, avec sa filiale Ulis (microbolomètres). Le transfert des technologies de capteurs IR de ses deux actionnaires permet à Lynred d'offrir une des gammes les plus étendues au niveau mondial. Dans le but d'élargir ses sources technologiques sur d'autres familles de capteurs et leur intégration dans des systèmes intelligents, Safran s'investit dans un partenariat avec Valeo portant sur les technologies de véhicules autonomes. Les deux entreprises soutiennent également une chaire à l'École des mines de Paris et animent un laboratoire commun au sein de Safran Tech, à Magny-les-Hameaux à proximité de Paris.

La mise en œuvre de capteurs et d'intelligence artificielle dans un système intégré a rendu possible la réalisation de l'eRider, démonstrateur de véhicule autonome pour applications militaires, qui permet de transporter l'équipement des fantassins sur le terrain et de se déplacer de manière autonome. Cette

(1) GRH : gyromètre résonnant hémisphérique.
(2) MEMS – Micro Electro Mechanical Systems *: systèmes microélectromécaniques.*
(3) TIC : technologies de l'information et des communications.

démonstration a permis à Safran de remporter auprès de la DGA l'appel d'offres Furious, qui associe le véhicule autonome, de petits robots terrestres et des drones, ouvrant ainsi la voie des systèmes autonomes et du combat collaboratif, imaginés par la DGA dans le cadre du programme Scorpion. La maîtrise de technologies fusionnant des données de navigation avec la perception de l'environnement permettra aussi de développer des applications d'assistance au pilotage qui seront utilisables sur tous les types d'aéronefs.

1.4.1.5 Concevoir la cabine de demain

Par l'intégration et l'optimisation des systèmes, la cabine de demain offrira au passager une expérience et un confort améliorés. Portées par son Design Studio *Safran Cabin Innovation* (SCI) basé à Huntington Beach (Californie, États-Unis), les innovations de Safran dans le domaine des cabines dépassent le développement classique des équipements aéronautiques (réduction des coûts et du poids). Grâce à *Safran Cabin Innovation*, le Groupe développe pour ses clients des opportunités pour améliorer leur chiffre d'affaires (ajouts de sièges générateurs de recettes ou fourniture de nouveaux services), avec une expérience utilisateur accrue (cabine spacieuse et confortable, nouvelles fonctionnalités, etc.), associées à la possibilité de créer et valoriser leur marque (un service, un design et des produits uniques).

Safran développe également des solutions innovantes pour l'automatisation des opérations au sol (avitaillement et préparation de la cabine avant décollage), et en vol avant l'atterrissage. Des équipements communicants permettent aussi tant d'assurer leur surveillance (monitoring) que de réduire les coûts.

1.4.2 Partenariats scientifiques et techniques

Pour mettre en œuvre sa stratégie de R&T, Safran prend appui sur des partenariats qui lui apportent expertises scientifique et technologique. Ainsi sont réunies les deux conditions du succès : la perception des besoins avérés ou latents des marchés par le contact client et l'ouverture sur l'univers de plus en plus complexe et multidisciplinaire de la science et de la technologie.

Depuis 2009, Safran est assisté par un conseil scientifique présidé par le Professeur Mathias Fink et rassemblant neuf personnalités scientifiques de rang mondial couvrant les grandes disciplines en rapport avec les activités du Groupe. Ce conseil se réunit tous les trois mois et émet en particulier des recommandations sur la structuration et la qualité des collaborations scientifiques du Groupe.

Pour les premiers échelons de la R&T, Safran a construit en France un réseau de partenaires scientifiques au sein de la recherche universitaire ou appliquée. Ainsi Safran met en œuvre des accords-cadres avec l'ONERA, le CEA et le CNRS, ce qui lui assure l'accès au meilleur patrimoine scientifique français. Le Groupe entretient des partenariats sur le long terme avec de nombreux établissements de recherche et d'enseignement supérieur qui font de certains de leurs laboratoires de véritables pôles externes de recherche et qui concourent au recrutement des meilleurs talents : Safran finance les travaux d'environ 180 CIFRE (conventions industrielles de formation par la recherche) et DRT (diplôme de recherche technologique), anime plusieurs réseaux thématiques internationaux sur des enjeux clés (aérodynamique, combustion, réduction du bruit, mécanique, numérique…) et apporte son concours à cinq chaires. En 2019, Safran a aussi signé un contrat-cadre de partenariat avec le laboratoire de l'INSA Lyon (LaMCoS) et Mecalam, société spécialisée dans le développement de logiciels de calcul de pointe en ingénierie des transmissions mécaniques afin d'accélérer le développement d'outils de modélisation dans le domaine de la mécanique de contact. Enfin, Safran s'est fortement engagé dans la création de trois IRT [(1)]. Safran est aussi un acteur majeur de plusieurs pôles de compétitivité, en particulier de System@tic, d'Aerospace Valley et d'ASTech.

Safran est actif dans les instances et programmes de l'Union européenne. Depuis 2008 Safran prend une part active dans les activités de la *Joint Technology Initiative* « Clean Sky » qui réunit les acteurs les plus importants de la R&D aéronautique et la Commission européenne autour de plateformes de démonstration portant sur les cellules, les moteurs et les systèmes. En 2014, Safran a œuvré au renouvellement jusqu'en 2024 de ce partenariat public-privé : « Clean Sky 2 » est désormais opérationnelle.

La propriété intellectuelle des travaux collaboratifs est définie contractuellement au démarrage des projets entre les partenaires. Le principe généralement admis est que la propriété intellectuelle est dévolue aux partenaires qui les ont menés ou cofinancés, et que dans tous les cas Safran bénéficie *a minima* des droits d'exploitation dans son domaine.

1.4.3 Innovation et propriété intellectuelle

L'innovation est au cœur de la stratégie de Safran : la compétitivité de ses produits repose en grande partie sur l'intégration réussie de rupture ou différenciation technologique apportant au client un avantage décisif. Plusieurs exemples suffisent à démontrer la capacité de Safran à produire des innovations de rupture dans des domaines aussi variés que le roulage électrique, l'aube fan composite, le gyroscope à résonance hémisphérique (GRH), etc. La mise en place d'une démarche de « preuves de concept », associant étroitement les sociétés du Groupe, constitue une organisation efficace et performante : c'est en particulier le cas dans les projets à fort potentiel de la direction de l'Innovation. Par ailleurs Safran s'attache à développer l'innovation collaborative avec ses fournisseurs ainsi qu'avec les start-up en relation avec le Groupe. Cette capacité à identifier puis à mettre en pratique des coopérations efficaces avec des partenaires extérieurs permet à Safran d'intégrer les meilleures pratiques pour proposer des solutions innovantes et matures dans des délais réduits.

Le développement de l'expertise technique est aussi un élément stratégique pour préparer les défis technologiques de demain. La mise en place d'un processus de définition des besoins d'expertise dans les sociétés et à l'échelle du Groupe permet d'anticiper les renouvellements et la formation de nouveaux experts.

La propriété intellectuelle est un élément fondamental du patrimoine de Safran. Son développement et sa protection revêtent une importance croissante dans un contexte de globalisation des marchés et de concurrence qui s'intensifie. Elle répond à un besoin opérationnel en renforçant et sécurisant les positions de Safran. Le dynamisme dans la créativité, la capacité des équipes à innover ainsi que l'attention toute particulière portée à la protection de sa propriété intellectuelle sont démontrés par le nombre de brevets déposés : au cours de l'année 2019, plus de 1 200 premières demandes de brevets ont été déposées

(1) IRT : Instituts de recherche technologique créés dans le cadre du programme d'investissement d'avenir (PIA).

dans le monde, un niveau sans précédent dans l'histoire du Groupe. Cette performance positionne le Groupe parmi les tout premiers déposants français [1] auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI). Au total, le portefeuille Brevets du Groupe protège près de 11 000 inventions couvertes par plus de 42 000 titres de propriété intellectuelle à travers le monde, confortant sa position dans ses domaines d'activité.

Outre la protection par les brevets, l'internationalisation de Safran et son engagement dans des partenariats ont amené le Groupe à accorder une grande importance à la question de la maîtrise des transferts technologiques et à définir une politique précise en la matière.

Certains transferts peuvent être indispensables pour accéder aux marchés. Les technologies concernées, qui n'appartiennent pas au cœur technologique, doivent être très clairement identifiées, valorisées à leur juste prix et structurées dans un partenariat de long terme. En aucun cas de tels partenariats ne doivent limiter la capacité future de différenciation technologique du Groupe.

Dépendance

Safran n'a pas identifié de dépendance à des brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers, ou de nouveaux procédés de fabrication susceptibles d'avoir une influence sensible sur le Groupe.

Il existe des risques de retards de production et de surcoûts pour Safran en cas de défaillance de fournisseurs et partenaires tels que décrits au § 4.3.2.4 du présent document d'enregistrement universel (risques liés aux fournisseurs et partenaires).

1.4.4 Safran Corporate Ventures et relations avec les start-up

Safran Corporate Ventures est la filiale de Safran destinée au financement en fonds propres de sociétés innovantes ayant développé des technologies ou des *business models* de rupture applicables aux industries de l'aéronautique et de la défense. S'insérant dans la stratégie d'innovation et de transformation du Groupe, Safran Corporate Ventures vise principalement à accompagner les start-up innovantes dans les domaines :

- de l'industrie 4.0 (contrôle non destructif, de réalité augmentée, *Internet of Things* pour l'industrie, robotique/cobotique, fabrication additive, cyber-sécurité pour usages industriels) ;
- des composants embarqués (électronique critique embarquée, logiciels embarqués, connectivité, énergie embarquée, management thermique, hybridation électrique, cybersécurité) ;
- des nouveaux matériaux et des matériaux avancés (nano-technologies, procédés de traitement de surface, composites, céramique, procédés de fabrication avancés) ;
- des nouveaux services et des nouveaux *business models* (*data analytics*, *on-demand aviation*, nouveaux modes de maintenance, co-création, ingénierie collaborative) ;
- de « l'expérience passager » et de la cabine connectée ;
- des nouveaux marchés et des nouvelles plateformes (drones civils, aéronefs à décollage vertical non conventionnels (VTOL), nouveaux moyens de transport).

Plus qu'un simple outil de financement dédié aux entreprises innovantes et agiles, Safran Corporate Ventures accompagne leur développement en leur apportant, grâce à une forte proximité avec l'ensemble du Groupe :

- un accès à un réseau international d'experts à la pointe des techniques dans les domaines d'activité du Groupe ;
- l'exposition commerciale et industrielle des sociétés de Safran dans le monde entier ;
- la mise en place d'accords commerciaux ou de développement entre les start-up constituant son portefeuille et les différentes entités du Groupe.

Depuis sa création en 2015, Safran Corporate Ventures a investi dans 11 jeunes sociétés technologiques, dont 10 sont encore en portefeuille. En 2019, au travers de Safran Corporate Ventures, le Groupe a investi dans :

- Electric Power System (EPS), un leader des solutions de stockage énergétique de pointe, aux côtés de Boeing HorizonX Ventures ;
- Outsight, une startup franco-finlandaise qui développe des caméras sémantiques pour véhicules autonomes, et
- le fonds « early stage » allemand BtoV Industrial Tech dédié aux innovations pour l'industrie 4.0.

Durant l'exercice, Safran Corporate Ventures a aussi renforcé son soutien aux sociétés de son portefeuille, en participant activement à cinq opérations de refinancement : Krono-Safe [2], Turbotech [3], Diotat [4], Oxis Energy [5] (aux côtés notamment d'Arkema, acteur mondial de la chimie et des matériaux avancés, et du fonds d'investissement brésilien Confrapar), et Cailabs [6] (entrée au capital de Supernova Invest [7] et Definvest [8]).

En 2019, Safran Corporate Ventures a aussi contribué à la mise en œuvre d'une dizaine de partenariats ou démonstrateurs entre des sociétés du Groupe et des jeunes sociétés innovantes.

(1) Troisième au classement INPI d'avril 2019 (demandes de brevets publiées en France en 2018).

(2) Krono-Safe est un éditeur de logiciels dans le domaine des systèmes d'exploitation temps réel pour équipements critiques en termes de sûreté de fonctionnement : transports (véhicule connecté, voiture autonome), industrie (internet des objets) et aéronautique (et par extension spatial, défense, cyber sécurité).

(3) Turbotech développe une gamme de turbomoteurs pour l'aviation légère basés sur des turbines à cycles régénératifs innovantes. Le cycle régénératif consiste à récupérer, via *un échangeur thermique, l'énergie contenue dans les gaz d'échappement d'une turbine, améliorant ainsi significativement sa consommation de carburant.*

(4) Diotat est le premier éditeur Français de solutions logicielles de réalité augmentée dédiées à l'industrie

(5) Oxis Energy développe des technologies et des matériaux pour cellules et batteries Lithium-Soufre, à très forte densité énergétique.

(6) Cailabs est à l'origine d'une technologie de rupture de manipulation des formes de la lumière, protégée par plusieurs brevets. La société conçoit et commercialise des produits photoniques sous forme de composants, de modules ou d'équipements pour les marchés des télécoms et des lasers industriels.

(7) Supernova Invest : fonds de capital investissement issu d'un partenariat entre Amundi et le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives).

(8) Definvest : fonds d'investissement de l'État français dédié aux entreprises stratégiques de la Défense.

1.4.5 Dépenses de recherche et développement

Le coût total (y compris la part financée par les clients) de la recherche, technologie et développement (RTD) représente en 2019 environ 1,7 milliard d'euros, soit 7 % du chiffre d'affaires. L'effort de la RTD réalisée en France s'élève à 1 295 millions d'euros, soit 75 % de la RTD totale.

La part autofinancée (avant crédit d'impôt recherche) qui s'établit à 1 337 millions d'euros représente 78 % de la RTD et se répartit entre :

- développements : 52 % (programmes avions, aménagements intérieurs pour aéronefs, aerosystems, moteurs d'hélicoptères, avionique et défense) ;
- R&T : 41 %,
- autres : 7 %.

(en millions d'euros)	2018	2019
R&D totale	**(1 472)**	**(1 725)**
Part des dépenses qui font l'objet d'un financement clients	246	388
RTD autofinancée	**(1 226)**	**(1 337)**
% du chiffre d'affaires	*5,8 %*	*5,4 %*
Crédit impôt recherche (CIR)	151	166
RTD autofinancée après CIR	**(1 075)**	**(1 171)**
Dépenses capitalisées	320	325
Amortissements et dépréciations R&D [(1)]	(218)	(270)
Impact résultat opérationnel courant	**(973)**	**(1 116)**
% du chiffre d'affaires	*4,6 %*	*4,5 %*

(1) Hors éléments non courants.

La R&D capitalisée s'est élevée à 325 millions d'euros, contre 320 millions d'euros en 2018. La R&D capitalisée a diminué de 5 millions d'euros et la charge d'amortissement et de dépréciation s'est élevée à 270 millions d'euros, contre 218 millions d'euros en 2018.

L'impact sur le résultat opérationnel courant de la R&D comptabilisée en charges a atteint 1 116 millions d'euros, contre 973 millions d'euros en 2018. La R&D comptabilisée en charges dans le résultat opérationnel courant a augmenté de 143 millions d'euros.

1.5 INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

1.5.1 Politique industrielle et usine du futur

Safran s'est imposé comme une référence industrielle reconnue et l'un des acteurs majeurs dans ses domaines de compétence : aéronautique, espace et défense. Son objectif : fournir à ses clients des moteurs et équipements toujours plus sûrs, vecteurs d'une technologie toujours plus avancée, à des coûts et dans des délais toujours mieux maîtrisés.

L'exigence d'innovation et de performance qui est au cœur de la réussite des produits et des services fournis par le Groupe à ses clients dans le monde entier se décline également au sein de ses usines. Les sociétés du Groupe, en lien avec la direction industrielle Groupe, investissent et s'organisent pour adapter les sites de production, anticiper les défis industriels de demain et développer leurs avantages compétitifs : maîtrise des nouvelles technologies de production, transformation de la *supply chain* (1) et évolution des compétences.

Cette volonté constante d'innovation et d'excellence permet à Safran de s'affirmer comme l'un des groupes leader en France et en Europe dans la mise en œuvre concrète des technologies et procédés liés à la transformation numérique du monde industriel. Le projet Usine du Futur de Safran s'est poursuivi en 2019 avec le déploiement de 49 lignes de production du futur, dont 22 sont en production en fin d'exercice. Ces lignes de production concernent tant les activités industrielles liées à la fabrication et au montage que celles associées à la réparation, et bénéficient de solutions digitales avancées qui deviennent des standards Safran.

Les travaux de standardisation et de déploiement se poursuivent :

- pour la connectivité des équipements et l'utilisation des données industrielles issues de l'activité de production, un plan visant à connecter 5 000 équipements sur 60 sites industriels a été décidé. Les sites pilotes sont Safran Landing System à Bidos, Safran Aero Boosters à Milmort et Safran Nacelles au Havre ;
- pour la modélisation numérique des usines, la technologie BIM (2) a été mise en œuvre avec, en 2019, près de 100 000 m² de modèles d'usine et la systématisation de ces maquettes pour les nouveaux projets industriels de Safran.

En parallèle, afin d'accélérer le déploiement des solutions technologiques en lien avec l'Usine du Futur, Safran a participé aux activités de CampusFab, véritable centre d'innovation pour l'industrie du futur situé à proximité de Paris. Les travaux de CampusFab couvrent quatre grands thèmes : l'Usine digitale flexible, l'Assistance physique aux opérateurs, l'Automatisation des procédés et des contrôles et l'Assistance cognitive aux opérateurs. CampusFab est soutenu par un consortium composé d'entreprises, de représentants de l'État et des collectivités territoriales. Les premières formations ont commencé à la fin de l'exercice.

La fabrication additive est un exemple de la maîtrise par Safran de ces nouvelles technologies de l'usine du futur. L'exercice a été marqué par l'accélération de l'introduction de produits utilisant cette technologie, avec :

- la certification de nouvelles pièces et d'équipements de moteurs d'hélicoptères et d'avions, de groupes auxiliaires de puissance et la poursuite des investissements industriels chez Safran Aircraft Engines, Safran Helicopter Engines, Safran Aero Boosters et Safran Landing Systems ;
- l'identification des produits cibles des différents marchés des sociétés du Groupe ;
- l'exploration de nouveaux concepts de produits, amenant des gains de masse, de performance, ou la réduction importante du nombre de pièces assemblées, avec la réalisation de démonstrateurs, et ;
- la création de Safran Additive Manufacturing Campus qui regroupera et mutualisera les activités de recherche, de développement et de production dans le domaine de la fabrication additive pour le Groupe (cf. § 1.4.1.3). Safran Additive Manufacturing Campus est un exemple de réactivité du Groupe dans sa capacité de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour réaliser des avancées concrètes dans le domaine de la fabrication additive.

Cette volonté constante d'innovation et d'excellence s'exprime aussi à travers la transformation du pilotage de sa *supply chain*. La maîtrise des flux physiques de pièces et sous-ensembles est clé pour la tenue des engagements de Safran afin d'accroître la satisfaction client et réduire les stocks et les encours. En 2019, 80 chantiers d'amélioration de la *supply chain* ont été lancés dans l'ensemble des sociétés du Groupe, et une démarche de transformation digitale du pilotage a été enclenchée.

(1) Supply chain *: chaîne logistique.*

(2) BIM – Building Information Modeling *: modèle 3D d'un bâtiment associé à un processus de creation, d'intégration et d'exploitation des données.*

1.5.2 Principaux investissements industriels

Le montant total des investissements industriels de 2019 s'élève à 695 millions d'euros.

Ces investissements ont pour objectif de préparer le Groupe aux fortes croissances de l'activité et aux évolutions industrielles nécessaires aux nouveaux programmes.

Zone géographique *(en millions d'euros)*	2018	2019
France	488	413
Europe (hors France)	84	78
Amériques	135	146
Asie & Océanie	58	45
Afrique & Moyen-Orient	15	13
TOTAL	**780**	**695** (1)

(1) Net d'un encaissement pour la cession d'un ensemble immobilier tertiaire en région parisienne.

En 2019, les investissements industriels de Safran ont permis le renouvellement et la modernisation de sites industriels et de moyens. Ils ont principalement été réalisés en France (59 %) avec notamment :

- l'extension du site de Safran Aircraft Engines à Châtellerault, pour mettre en place les capacités de réparation des moteurs de forte puissance ;
- le réaménagement du site de Safran Helicopter Engines à Tarnos avec la création :
  - d'un hall industriel pour la réparation des pièces et composants,
  - d'un hall dédié à l'entretien des moteurs d'hélicoptères de la zone Europe-Afrique-Moyen-Orient,
  - d'un bâtiment abritant le centre de pilotage mondial de services pour les moteurs d'hélicoptère Safran ;
- la création d'un nouvel atelier de Safran Transmission Systems à Colombes, dédié au développement des technologies de réducteurs pour moteurs.

Les autres investissements en France poursuivent la politique menée les années précédentes :

- l'augmentation des capacités pour le moteur LEAP avec notamment des investissements liés à la forge pour les pièces tournantes du site de Gennevilliers et aux moyens d'usinage sur les sites d'Évry-Corbeil et du Creusot de Safran Aircraft Engines ;
- l'augmentation des capacités pour le programme A320neo chez Safran Nacelles au Havre ;
- la modernisation des moyens d'essais des systèmes d'atterrissage et de freinage de Safran Landing Systems à Vélizy ;
- le développement du réseau des ateliers de support à la flotte des moteurs LEAP de Safran Aircraft Engines ;
- le développement de la capacité R&T (fabrication additive, *analytics*, composites, fonderie expérimentale), avec notamment l'inauguration de la nouvelle plateforme de recherche sur les aubes de turbines à Gennevilliers de Safran Tech.

Pour le reste du monde, les principaux investissements correspondent notamment à :

- l'augmentation des capacités pour le moteur LEAP avec :
  - la construction d'une nouvelle usine dédiée à la fabrication de pièces pour les turbines à Hyderabad (Inde) de Safran Aircraft Engines,
  - des investissements à Querétaro (Mexique) liés à la fabrication des aubes fan composite et une nouvelle ligne de fabrication des OGV aluminium (*Outlet Guide Vane* – aubes directrices de sortie) de Safran Aircraft Engines,
  - le développement du réseau des ateliers de support à la flotte des moteurs LEAP (Europe de l'Est et Asie) ;
- la poursuite de l'augmentation des capacités de production de freins carbone de Safran Landing Systems sur le site de Sendayan (Malaisie) ;
- le démarrage de la nouvelle usine de câblage de Safran Electrical & Power à Hyderabad (Inde) ;
- la réorganisation des activités logistiques de Safran Seats à Cwmbran (Grande-Bretagne).

1.6 ACTIFS IMMOBILIERS

Le siège social de Safran est situé à Paris (France).

Le tableau suivant présente la répartition des implantations du Groupe en fonction de l'activité principale réalisée dans ces établissements au 31 décembre 2019.

Le périmètre de reporting des actifs immobiliers couvre les sociétés consolidées par le Groupe tel que défini au § 3.1 note 37 du présent document de référence.

	Principales activités réalisées sur les établissements Safran				Type de détention	
Implantations au 31 décembre	R&D/Production	Services et maintenance	Commerciales et administratives	Total établissements [1]	Propriétaire [2]	Locataire
Safran Aircraft Engines	14	13	4	31	12	19
Safran Helicopter Engines	7	9	-	16	7	9
Safran Ceramics	4	-	1	5	1	4
Safran Aero Boosters	2	-	-	2	1	1
Safran Landing Systems	10	11	1	22	13	9
Safran Electrical & Power	34	10	2	46	9	37
Safran Passenger Solutions	9	2	3	14	2	12
Safran Transmission Systems	2	-	-	2	2	-
Safran Nacelles	6	2	-	8	6	2
Safran Electronics & Defense	36	1	7	44	15	29
Safran Aerosystems	20	9	1	30	9	21
Safran Cabin	25	1	2	28	5	23
Safran Seats	10	1	1	12	1	11
Safran	2	-	7	9	4	5
Autres	1	-	4	5	-	5
TOTAL	**182**	**59**	**33**	**274**	**87**	**187**

(1) Un établissement est une entité juridique qui recouvre un ou plusieurs sites qui peuvent être tertiaires, de production, de services et maintenance.
(2) Dont cinq établissements en crédit-bail.

Le Groupe est propriétaire de ses sites de production majeurs et stratégiques et tend vers une gestion locative pour ses autres locaux.

L'essentiel des activités de R&D du Groupe est réalisé dans les principaux sites de production. Il est ainsi opportun de regrouper ces deux notions.

La notion de capacité de production n'est pas applicable pour Safran en raison de la diversité de ses activités.

L'année 2019 a été marquée par quatre événements immobiliers majeurs :

- en France :
  - le lancement officiel de la construction de la quatrième usine de production de freins carbones de Safran Landing Systems, qui sera basée à Feysin,
  - le lancement officiel du projet de construction de l'usine dédiée à la fabrication additive au Haillan (cf. § 1.4.1.3),
  - la rénovation du site de Safran Helicopter Engines à Tarnos ;
- en Inde, la livraison d'une nouvelle usine dédiée à la fabrication de harnais Safran Electrical & Power, basée à Hyderabad.

Les facteurs environnementaux susceptibles d'influencer l'utilisation par le Groupe de ses immobilisations corporelles sont présentés au § 5.5. Le Groupe a élaboré un référentiel santé, sécurité, environnement (SSE) qui permet d'évaluer le niveau de maîtrise des immobilisations corporelles et des activités, notamment pour la conformité réglementaire (hygiène, sécurité, environnement), et procède régulièrement à des autoévaluations et des audits.

1.7 LA PERFORMANCE ET POLITIQUE QUALITÉ GROUPE

Safran conduit une politique qualité ambitieuse qui vise trois objectifs majeurs :

- la sécurité des vols ;
- la satisfaction des clients ;
- la progression continue des performances.

Cette politique est associée à une dynamique permanente d'innovation, d'amélioration continue et de maîtrise des risques. Elle s'appuie notamment sur le déploiement de méthodes et outils communs, issus des partages d'expériences et des meilleures pratiques des sociétés du Groupe.

Safran poursuit sa démarche « One Safran » engagée depuis plus de quatre ans qui vise à rendre commun le système de management des sociétés, les indicateurs de performance, et à déployer l'excellence opérationnelle, pour contribuer à la qualité et la fiabilité des produits. One Safran s'appuie sur les meilleures pratiques existantes dans le Groupe pour les généraliser.

En 2018 une étape majeure a été franchie avec la publication du processus « développer », qui est venu compléter le dispositif de pilotage des programmes « Prompt » mis en œuvre depuis plusieurs années.

Avec le processus « Développer », Safran a renforcé en particulier les activités de préparation des développements, l'architecture systèmes, l'industrialisation des produits, et les revues régulièrement menées par des experts reconnus et indépendants vis-à-vis d'un projet concerné. Tout au long d'un développement, neuf revues de programme interviennent avec neuf revues engineering « Master Engineering Reviews » intégrant tous les domaines du processus (conception, industrialisation, préparation du support et des services). Ce dispositif intègre notamment les exigences de la norme AS/EN9145 « Advanced Product Quality Planning », norme de référence dans le milieu aéronautique.

Le pilotage global des programmes inclut également les fournisseurs, qu'ils soient en « build to specification », c'est-à-dire concepteurs de leur fourniture, ou en « build to print » c'est-à-dire fabricants selon nos spécifications ou des standards normés.

Les fournisseurs du Groupe font l'objet d'un processus de sélection et d'agrément rigoureux. La décision d'attribution de nouvelles pièces ou contrat de développement à des prestataires est prise de façon collective entre les métiers industriels, qualité et achats, dans une commission de choix des fournisseurs *(supplier selection committee)*. Près de 700 responsables assurance qualité fournisseurs sont présents régulièrement chez ces derniers pour des audits et des actions de surveillance, et sont en charge au quotidien de la qualité des productions achetées. Plus de 300 « Supplier Performance Managers » les accompagnent, en mesurant les performances qualité et délais des fournisseurs, et en vérifiant l'application de plans de progrès.

Les règles imposées par Safran à ses fournisseurs sont formalisées dans les conditions générales d'achat et les exigences « qualité » communes regroupées dans le document « SAFe » (SAFran exigences) et dans les documents liés au produit. SAFe intègre les normes qualité internationales afin de favoriser la standardisation de la *supply chain* aéronautique. La version 2020 de SAFe complétera la déclinaison des exigences de l'APQP (*Advanced Product Quality Planning*), renforcera les règles de prévention et de traitement des déviations qualité, clarifiera les exigences de conception pour les fournisseurs en « Build to Spec » et permettra de généraliser au personnel des fournisseurs la connaissance du moyen d'alerte éthique du Groupe Safran (safran@alertethic.com). La charte d'achats responsable est également un des éléments de SAFe.

Les sociétés du Groupe Safran sont certifiées AS/EN 9100. Leur certification s'appuie sur les processus communs One Safran déployés progressivement. De plus Safran est impliqué dans les instances qualité aéronautiques internationales (IAQG [(1)], Nadcap [(2)]), que ce soit dans les groupes de travail ou dans les organismes dirigeants, afin de contribuer activement aux évolutions futures des normes qualité existantes, et à la création de nouvelles normes sur les sujets émergents de l'industrie aéronautique (*via* l'ASD [(3)]), en lien avec les autorités de l'aviation civile. Toutes ces activités contribuent à l'harmonisation de la *supply chain* aéronautique, au renforcement de la culture sécurité et à l'amélioration de la qualité des produits.

En complément, le Groupe Safran déploie un système de management de la sécurité afin d'identifier en amont les risques susceptibles d'avoir un impact sur la sécurité de ses produits et de les traiter avant qu'ils ne génèrent des effets négatifs sur ses clients et son activité. Dans cette perspective, le Groupe s'est engagé à développer la proactivité dans tous ses domaines. Pour atteindre cet objectif, chaque société du Groupe s'engage à détenir et à maintenir les certificats de produits et approbations accordés par les autorités compétentes pour les activités de conception, de production et de maintenance. Toutes ces actions contribuent à maintenir la confiance entre Safran, ses clients et les autorités.

Enfin, l'amélioration de la qualité et de la sécurité des produits fait l'objet de plans d'actions adaptés au contexte de chaque société du Groupe. Cette priorité s'applique tant à la direction générale du Groupe qu'à toutes les équipes terrain.

Depuis mi-2016, Safran déploie sur le terrain des chantiers d'excellence opérationnelle. S'appuyant sur des standards définis pour l'ensemble du Groupe, ces chantiers permettent d'engager les équipes dans un plan de progrès accéléré sur une période de 16 semaines. Les objectifs visés sont adaptés aux besoins opérationnels du secteur, pour les améliorations de la qualité, de la productivité, du taux de service client, du cycle de réparation pour les organisations MRO, ou pour les optimisations très significatives dans le pilotage des programmes, les développements, la *supply chain*... Depuis mi-2016, ce sont 1 300 chantiers qui ont été lancés, près de 1 000 achevés. Côté production, plus de 500 chantiers ont été exécutés, et certaines équipes ont déjà démarré leur deuxième ou troisième projet. Pour intégrer durablement One Safran dans les pratiques du Groupe, les formations de Safran Corporate University comprennent maintenant les standards One Safran qui contribuent à renforcer la confiance des clients pour le Groupe. Certains chantiers One Safran se font d'ailleurs de façon conjointe entre Safran et ses clients : c'est le cas des chantiers « One Team » qui réunissent les équipes Safran participant sur le terrain aux lignes d'assemblage final des clients et les responsables opérationnels de ces lignes chez le client.

En termes de satisfaction client, l'année 2019 a vu la poursuite de l'amélioration de la performance et les clients du Groupe continuer à manifester leur confiance et leur appréciation quant à la qualité de la relation, à l'écoute et à la réactivité des équipes de Safran. Des points d'échange réguliers entre la Qualité Groupe

(1) IAQG : International Aerospace Quality Group.
(2) Nadcap : National Aerospace and Defense Contractors Accreditation Program.
(3) ASD : AeroSpace and Defense Industries Association of Europe.

et les avionneurs majeurs ont été mis en place, pour compléter la vision opérationnelle qui existait déjà entre chaque société et ses clients par une vision plus globale de la performance et des plans d'actions communs.

La démarche de progrès, labellisée « Safran+ » depuis 2009, s'est enrichie avec l'arrivée de One Safran, tout en poursuivant les différents axes fondamentaux permettant l'amélioration de la performance au sein de l'ensemble du Groupe. Pour concrétiser cette amélioration, Safran+ définit des axes de progrès, fixe des cibles et propose des méthodologies. Safran+ s'appuie sur un réseau, construit autour d'une organisation centrale, et déployé au sein de toutes les sociétés du Groupe. Ce réseau facilite ainsi un faisceau d'initiatives d'améliorations venant, soit du Groupe et applicable à toutes les sociétés, soit de chacune d'elles et propres à ces dernières. Ces initiatives peuvent relever de l'optimisation continue mais peuvent aussi se placer dans une optique de rupture, animée et fédérée par le Groupe.

Globalement, c'est en s'appuyant sur la culture *Lean Sigma* bien enracinée dans l'ADN du Groupe, et sur les réseaux des équipes qualité, progrès et des différents métiers travaillant ensemble, que se réalise la Vision Qualité partagée du Groupe : « Être le fournisseur préféré de nos clients ».

Par ailleurs, d'autres initiatives permanentes et transverses se sont poursuivies :

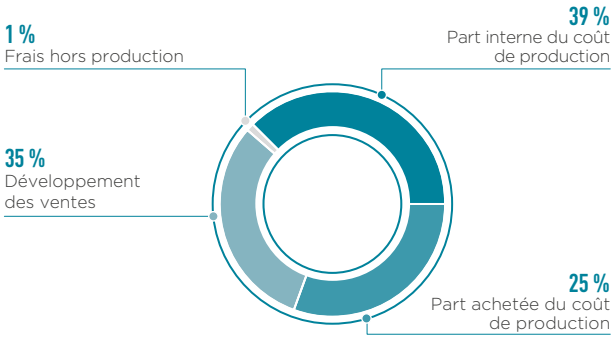
- l'innovation participative, offrant à chaque salarié, dans son secteur, la possibilité d'améliorer l'entreprise. Ainsi plus de 143 000 idées de terrain ont été appliquées en 2019 dans tous les secteurs du Groupe ;
- le *Lean Sigma*, qui structure et standardise le management des projets pilotés par des *Green Belts, Black Belts* et *Master Black Belts*, pilotes professionnels de la transformation du Groupe ;
- le management visuel ;
- le QRQC [1] qui a été développé dans les domaines industriels et techniques de toutes les sociétés du Groupe. Le déploiement de cette méthode se poursuit.

La majorité des projets est tournée vers l'une des cibles suivantes :

- la progression de la satisfaction client ;
- l'amélioration du résultat opérationnel ;
- la réduction du BFR [2].

Les initiatives de progrès sont présentées par les managers concernés à la direction générale du Groupe, lors de revues annuelles.

En 2019, la répartition des gains de la démarche Safran+ a été la suivante :



(1) *QRQC* – Quick Response Quality Control *: méthode de traitement rapide des dysfonctionnements, nécessitant une posture managériale de vigilance et de réaction instantanée.*

(2) *BFR : besoin en fonds de roulement.*

SAFRAN

2

ACTIVITÉS DU GROUPE EN 2019 ET PERSPECTIVES 2020

2.1 COMMENTAIRES SUR LA PERFORMANCE 2019 EN DONNÉES AJUSTÉES ET PERSPECTIVES 2020 89

2.1.1 Méthodologie de passage en données ajustées 89
2.1.2 Vue d'ensemble sur les résultats du Groupe en 2019 92
2.1.3 Résultats en données ajustées par activité 94
2.1.4 Événements postérieurs à la date de clôture 106

2.2 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE 108

2.2.1 Compte de résultat consolidé 108
2.2.2 Bilan consolidé simplifié 109
2.2.3 Variation de la position financière nette consolidée 110

2.3 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES SOCIAUX 110

2.3.1 Compte de résultat Safran 110
2.3.2 Bilan Safran simplifié 111
2.3.3 Autres informations 112

LES CHIFFRES CLÉS 2019 EN DONNÉES AJUSTÉES

	Propulsion aéronautique et spatiale		Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems		Aircraft Interiors		Holding & Autres		Total	
(en millions d'euros)	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Chiffre d'affaires	10 579	12 045	7 942	9 256	2 511	3 321	18	18	21 050	24 640
Résultat opérationnel courant	2 030	2 485	992	1 209	81	188	(80)	(62)	3 023	3 820
Résultat opérationnel	1 999	2 478	983	1 188	42	182	(116)	(15)	2 908	3 833
Cash flow libre (1)	1 418	1 125	406	706	(67)	(1)	24	153	1 781	1 983
Investissements corporels (2)	420	376	286	292	41	60	33	(33)	780	695
R&D autofinancée	546	573	502	527	178	237	N/A	N/A	1 226	1 337

(1) Le cash flow libre représente le solde des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles après déduction des décaissements liés aux investissements incorporels et corporels.
(2) Nets des produits de cession.

LES FAITS MARQUANTS DE 2019

Propulsion aéronautique et spatiale

- Livraisons de 2 127 moteurs CFM56 et LEAP dans un contexte d'immobilisation du Boeing 737 MAX.
- Plus de 15 614 moteurs LEAP en commandes fermes et intentions d'achat.
- Croissance des activités de services pour les moteurs civils.
- Production du 500e moteur M88 pour équiper l'avion de combat multirôle Rafale.
- Obtention auprès de la CAAC (1) du certificat de type du moteur WZ16 qui équipe l'hélicoptère AC352 d'AVIC (2).
- Certification par l'EASA (3) du moteur Ardiden 1U destiné à motoriser les hélicoptères de transport léger LUH *(Light Utility Helicopter)* de HAL (4), du moteur Aneto-1K sélectionné par Leonardo pour motoriser l'hélicoptère bimoteur lourd AW189K et du moteur Arrano 1A qui équipera de manière exclusive le futur hélicoptère bimoteur H160 d'Airbus Helicopters ainsi que sa version militaire H160M Guépard.

Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems

- Mise en place de la nouvelle organisation des activités Aerosystems au sein du Groupe.
- Livraison de la 1 000e nacelle d'A320neo pour une motorisation LEAP-1A.
- Signature de nouveaux contrats pour l'équipement de plus de 850 avions avec des freins carbone Safran.
- Sélectionné par les forces armées suisses pour fournir la prochaine génération de jumelles infrarouges multifonctions et de jumelles de vision nocturne (JVN). Le contrat porte sur la fourniture de plus de 1 000 jumelles infrarouges multifonctions (JIM Compact™, MOSKITO TI™) et de plus de 8 000 jumelles de vision nocturne à vision stéréoscopique.
- Lancement du nouveau logiciel de traitement des données de vol Cassiopée NODE, nouvel outil d'amélioration de la sécurité, de l'efficacité opérationnelle et de l'anticipation au plus juste de la maintenance des avions.
- Sélectionné par la Marine australienne pour la conception détaillée de trois éléments majeurs du système de combat des futurs sous-marins : les mâts optroniques de veille et d'attaque, le radar de navigation et le système de navigation.
- Production du 5 millionième gilet de sauvetage, trois ans seulement après que le jalon des 3 millions de gilets de sauvetage a été franchi.

Aircraft Interiors

- Sélectionné par Air France pour équiper 51 de leurs appareils A320 et A321 avec des coffres à bagages Safran ECOS *(Efficient Cabin Open Space)*. Cette nouvelle génération de coffres à bagages permet d'accueillir 60 % de bagages en plus par rapport à un coffre classique et permet ainsi à chaque passager de transporter et ranger une valise à roulettes perpendiculairement au couloir.
- Sélectionné par Turkish Airlines pour équiper la majorité de sa flotte d'avions commerciaux avec des chariots de restauration Hybrite.
- Premier vol commercial des nouveaux sièges de classe Affaires Fusio sur un appareil Boeing 777-300ER de la compagnie japonaise ANA.
- Les solutions de divertissements à bord Safran dépassent la barre des 50 compagnies aériennes clientes.

(1) CAAC – Civil Administration of China: Administration de l'aviation civile de Chine.
(2) AVIC : Aviation Industry Corporation of China.
(3) EASA – European Aviation Safety Agency : Agence européenne de la sécurité aérienne.
(4) HAL : Hindustan Aeronautics Ltd.

2.1 COMMENTAIRES SUR LA PERFORMANCE 2019 EN DONNÉES AJUSTÉES ET PERSPECTIVES 2020

2.1.1 Méthodologie de passage en données ajustées

Préambule

Pour refléter les performances économiques réelles du Groupe et permettre leur suivi et leur comparabilité avec celles de ses concurrents, Safran établit, en complément de ses comptes consolidés, un compte de résultat ajusté.

Il est rappelé que Safran :

- résulte de la fusion au 11 mai 2005 de Sagem et Snecma ; celle-ci a été traitée conformément à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » dans ses comptes consolidés ;
- inscrit, depuis le 1er juillet 2005, toutes les variations de juste valeur des instruments dérivés de change en résultat financier, dans le cadre des prescriptions de la norme IFRS 9 applicables aux opérations qui ne sont pas qualifiées en comptabilité de couverture (cf. § 3.1, « Principes et méthodes comptables », note 1.f).

En conséquence, le compte de résultat consolidé du Groupe est ajusté des incidences :

- de l'allocation du prix d'acquisition réalisée dans le cadre des regroupements d'entreprises. Ce retraitement concerne depuis 2005 les dotations aux amortissements des actifs incorporels liés aux programmes aéronautiques, réévalués lors de la fusion Sagem/Snecma. À compter de la publication des comptes semestriels 2010, le Groupe a décidé de retraiter :
  - les effets des écritures relatives à l'allocation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises, notamment les dotations aux amortissements des actifs incorporels et corporels, reconnus ou réévalués lors de la transaction, avec des durées d'amortissement longues, justifiées par la durée des cycles économiques des activités dans lesquelles opère le Groupe et les effets de revalorisation des stocks, ainsi que
  - le produit de réévaluation d'une participation antérieurement détenue dans une activité en cas d'acquisition par étapes ou d'apport à une co-entreprise.

  Ces retraitements s'appliquent également à compter de 2018 à l'acquisition de Zodiac Aerospace ;
- de la valorisation des instruments dérivés de change afin de rétablir la substance économique réelle de la stratégie globale de couverture du risque de change du Groupe :
  - ainsi, le chiffre d'affaires net des achats en devises est valorisé au cours de change effectivement obtenu sur la période, intégrant le coût de mise en œuvre de la stratégie de couverture, et
  - la totalité des variations de juste valeur des instruments dérivés de change afférentes aux flux des périodes futures est neutralisée.

Les variations d'impôts différés résultant de ces éléments sont aussi ajustées.

Évolution de l'organisation sectorielle du Groupe

En 2019, Safran a fait évoluer son pilotage opérationnel afin d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, en particulier dans le domaine de l'avion plus électrique et de la cabine connectée. Ce nouveau pilotage opérationnel favorise la mise en commun des savoir-faire avec le rapprochement des équipes qui travaillent dans des domaines proches, le développement d'offres nouvelles au service des clients et l'optimisation des coûts.

Ainsi, à compter de la clôture des comptes consolidés du 1er semestre 2019, et suite au regroupement de ces activités issues de l'acquisition de l'ex-Zodiac Aerospace pour lesquelles des complémentarités stratégiques et commerciales ont été identifiées, les activités du Groupe sont regroupées en trois secteurs opérationnels :

- Propulsion aéronautique et spatiale qui inclut désormais l'activité de Safran Transmission Systems compte tenu de la relation étroite avec les activités de moteurs ;
- Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems qui regroupe les anciennes activités d'Équipements aéronautiques de Safran avec une partie des activités Aerosystems issues de l'ex-Zodiac Aerospace ainsi que les activités de Défense ;
- Aircraft Interiors, qui regroupe les anciennes activités Safran Cabin et Safran Seats et qui intègre maintenant l'activité de Safran Passenger Solutions, palier nouvellement créé, axé sur les équipements complexes des cabines et les solutions pour le confort passager (gestion de l'eau et des déchets et divertissements à bord). Ces activités sont complémentaires des activités Cabin et Seats.

Table de passage du compte de résultat consolidé au compte de résultat ajusté

L'incidence de ces ajustements sur les agrégats du compte de résultat sur l'exercice 2019 est présentée ci-dessous :

		Couverture de change		Regroupements d'entreprises		
(en millions d'euros)	Données consolidées 31.12.2019	Revalorisation du chiffre d'affaires [1]	Différés des résultats sur couvertures [2]	Amortissements incorporels fusion Sagem/Snecma [3]	Effets des autres regroupements d'entreprises [4]	Données ajustées 31.12.2019
Chiffre d'affaires	**25 098**	**(458)**	**-**	**-**	**-**	**24 640**
Autres produits et charges opérationnels courants	(21 438)	9	(1)	51	354	(21 025)
Quote-part dans le résultat net des co-entreprises	164	-	-	-	41	205
Résultat opérationnel courant	**3 824**	**(449)**	**(1)**	**51**	**395**	**3 820**
Autres produits et charges opérationnels non courants	13	-	-	-	-	13
Résultat opérationnel	**3 837**	**(449)**	**(1)**	**51**	**395**	**3 833**
Coût de la dette nette	(33)	-	-	-	-	(33)
Résultat financier lié au change	(283)	449	(175)	-	-	(9)
Autres produits et charges financiers	(47)	-	-	-	-	(47)
Résultat financier	**(363)**	**449**	**(175)**	**-**	**-**	**(89)**
Produit (charge) d'impôts	(962)	-	60	(13)	(97)	(1 012)
Résultat net	**2 512**	**-**	**(116)**	**38**	**298**	**2 732**
Résultat attribuable aux intérêts minoritaires	**(65)**	**-**	**-**	**(2)**	**-**	**(67)**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**2 447**	**-**	**(116)**	**36**	**298**	**2 665**

Réconciliation de l'EBITDA avec le résultat opérationnel

Le passage du résultat opérationnel à l'EBITDA est le suivant :

		Couverture de change		Regroupements d'entreprises		
(en millions d'euros)	Données consolidées 31.12.2019	Revalorisation du chiffre d'affaires [1]	Différés des résultats sur couvertures [2]	Amortissements incorporels fusion Sagem/Snecma [3]	Effets des autres regroupements d'entreprises [4]	Données ajustées 31.12.2019
Résultat opérationnel	**3 837**	**(449)**	**(1)**	**51**	**395**	**3 833**
Amortissements, provisions et dépréciations nettes courantes	1 543		1	(51)	(354)	1 139
Amortissements, provisions et dépréciations nettes non courantes	(4)			-	-	(4)
EBITDA	**5 376**	**(449)**	**-**	**-**	**41**	**4 968**

(1) Revalorisation (par devise) du chiffre d'affaires net des achats en devises au cours couvert (incluant les primes sur options dénouées), par reclassement des variations de valeur des couvertures affectées aux flux comptabilisés en résultat sur la période.
(2) Variations de valeur des couvertures afférentes aux flux qui seront comptabilisés en résultat sur des périodes futures pour (175) millions d'euros hors impôts, et effet de la prise en compte des couvertures dans l'évaluation des provisions pour pertes à terminaison pour (1) million d'euros au 31 décembre 2019.
(3) Annulation des amortissements/dépréciations des actifs incorporels liés à la revalorisation des programmes aéronautiques issue de l'application de la norme IFRS 3 à l'opération de fusion Sagem/Snecma.
(4) Annulation des effets de revalorisation des actifs lors de l'acquisition de Zodiac Aerospace pour 315 millions d'euros hors impôts différés et annulation des amortissements/dépréciations des actifs identifiés lors des autres regroupements d'entreprises.

Sur l'exercice 2018 l'incidence de ces ajustements était la suivante :

		Couverture de change		Regroupements d'entreprises		
(en millions d'euros)	Données consolidées 31.12.2018	Revalorisation du chiffre d'affaires [1]	Différés des résultats sur couvertures [2]	Amortissements incorporels fusion Sagem/Snecma [3]	Effets des autres regroupements d'entreprises [4]	Données ajustées 31.12.2018
Chiffre d'affaires	**21 025**	**25**	**-**	**-**	**-**	**21 050**
Autres produits et charges opérationnels courants	(18 934)	(14)	(2)	56	640	(18 254)
Quote-part dans le résultat net des co-entreprises	189	-	-	-	38	227
Résultat opérationnel courant	**2 280**	**11**	**(2)**	**56**	**678**	**3 023**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(115)	-	-	-	-	(115)
Résultat opérationnel	**2 165**	**11**	**(2)**	**56**	**678**	**2 908**
Coût de la dette nette	(67)	-	-	-	-	(67)
Résultat financier lié au change	(351)	33	232	-	-	(86)
Autres produits et charges financiers	(58)	-	-	-	-	(58)
Résultat financier	**(476)**	**33**	**232**	**-**	**-**	**(211)**
Produit (charge) d'impôts	(348)	(14)	(80)	(19)	(177)	(638)
Résultat net	**1 341**	**30**	**150**	**37**	**501**	**2 059**
Résultat attribuable aux intérêts minoritaires	**(58)**	**(2)**	**-**	**(2)**	**(16)**	**(78)**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**1 283**	**28**	**150**	**35**	**485**	**1 981**

Il est rappelé que seuls les états financiers consolidés présentés au § 3.1 du présent document d'enregistrement universel font l'objet d'un audit par les commissaires aux comptes, y compris les agrégats « chiffre d'affaires » et « résultat opérationnel » fournis en données ajustées dans la note 5 « Information sectorielle » du § 3.1.

Les données financières ajustées, autres que celles fournies dans la note 5 « Information sectorielle » du § 3.1, font l'objet de travaux de vérification au titre de la lecture d'ensemble des informations données dans le présent document d'enregistrement universel.

Réconciliation de l'EBITDA avec le résultat opérationnel

Le passage du résultat opérationnel à l'EBITDA est le suivant :

		Couverture de change		Regroupements d'entreprises		
(en millions d'euros)	Données consolidées 31.12.2018	Revalorisation du chiffre d'affaires [1]	Différés des résultats sur couvertures [2]	Amortissements incorporels fusion Sagem/Snecma [3]	Effets des autres regroupements d'entreprises [4]	Données ajustées 31.12.2018
Résultat opérationnel	**2 165**	**11**	**(2)**	**56**	**678**	**2 908**
Amortissements, provisions et dépréciations nettes courantes	1 114		2	(56)	(300)	760
Amortissements, provisions et dépréciations nettes non courantes	78			-	-	78
EBITDA	**3 357**	**11**	**-**	**-**	**378**	**3 746**

(1) Revalorisation (par devise) du chiffre d'affaires net des achats en devises au cours couvert (incluant les primes sur options dénouées), par reclassement des variations de valeur des couvertures affectées aux flux comptabilisés en résultat sur la période. Toutefois, l'utilisation du portefeuille de dérivés de change dont disposait Zodiac Aerospace à la date d'acquisition conduit à un reclassement partiel en résultat financier des variations de valeur des couvertures de change pendant une période de transition de six mois.

(2) Variations de valeur des couvertures afférentes aux flux qui seront comptabilisés en résultat sur des périodes futures pour 232 millions d'euros hors impôts, et effet de la prise en compte des couvertures dans l'évaluation des provisions pour pertes à terminaison pour (2) millions d'euros au 31 décembre 2018.

(3) Annulation des amortissements/dépréciations des actifs incorporels liés à la revalorisation des programmes aéronautiques issue de l'application de la norme IFRS 3 à l'opération de fusion Sagem/Snecma.

(4) Annulation des effets de revalorisation des actifs lors de l'acquisition de Zodiac Aerospace pour (601) millions d'euros hors impôts différés (cf. § 3.1 Note 4 « Évolution du périmètre ») et annulation des amortissements/dépréciations des actifs identifiés lors des autres regroupements d'entreprises.

2.1.2 Vue d'ensemble sur les résultats du Groupe en 2019

Compte de résultat ajusté

(en millions d'euros)	2018 Données ajustées [1]	2019 Données ajustées
CHIFFRE D'AFFAIRES	**21 050**	**24 640**
Autres produits	321	297
PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**21 371**	**24 937**
Production stockée	343	453
Production immobilisée	447	438
Consommations de l'exercice	(12 448)	(14 439)
Frais de personnel	(5 671)	(6 349)
Impôts et taxes	(295)	(388)
Dotations nettes aux amortissements et aux provisions	(822)	(1 194)
Dépréciations d'actifs	62	55
Autres produits et charges opérationnels courants	(191)	102
Quote-part dans le résultat net des co-entreprises	227	205
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**3 023**	**3 820**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(115)	13
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**2 908**	**3 833**
Coût de la dette nette	(67)	(33)
Résultat financier lié au change	(86)	(9)
Autres produits et charges financiers	(58)	(47)
RÉSULTAT FINANCIER	**(211)**	**(89)**
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	**2 697**	**3 744**
Produit (charge) d'impôts	(638)	(1 012)
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	**2 059**	**2 732**
Attribuable :		
▪ aux propriétaires de la société mère	1 981	2 665
▪ aux participations ne donnant pas le contrôle	78	67
Résultat net par action attribuable aux propriétaires de la société mère (en euros)		
Résultat par action de base : bénéfice/(perte)	4,60	6,20
Résultat par action dilué : bénéfice/(perte)	4,54	6,13

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2018 n'ont pas été retraitées de l'impact lié au changement de méthode IFRS 16 du fait de l'application rétrospective limitée de la norme IFRS 16 « Locations » (cf. § 3.1 note 3.a « Application de la norme IFRS 16 »).

Commentaires sur l'activité du Groupe

Chiffre d'affaires ajusté

Le chiffre d'affaires 2019 ressort à 24 640 millions d'euros, en hausse de 3 590 millions d'euros, soit une augmentation de 17,1 % par rapport à 2018. La contribution nette des effets de périmètre s'élève à 929 millions d'euros, dont 781 millions d'euros au titre des anciennes activités de Zodiac Aerospace (deux mois), et 148 millions d'euros au titre de l'acquisition d'ElectroMechanical Systems. L'effet de change net s'élève à 704 millions d'euros, reflétant un effet de conversion positif du chiffre d'affaires en devises étrangères, notamment en dollars américains. Le taux de change spot EUR/USD moyen est de 1,12 dollar américain pour 1 euro en 2019, comparé à 1,18 dollar américain pour 1 euro en 2018. En 2019, le taux couvert du Groupe est inchangé par rapport à 2018, à 1,18 dollar américain pour 1 euro.

Sur une base organique, le chiffre d'affaires augmente de 9,3 %, porté par la croissance de toutes les divisions :

- la croissance dans la Propulsion (+10,8 %) a été soutenue par les volumes en première monte (civils et militaires), ainsi que par les services (activités de services pour moteurs civils et de maintenance pour moteurs militaires) ;
- le chiffre d'affaires des Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems a enregistré une hausse de 7,4 % grâce aux nacelles (services et première monte), aux activités d'avionique et aux activités de maintenance pour les systèmes d'atterrissage ;
- le chiffre d'affaires d'Aircraft Interiors (+8,8 %) a été porté par les ventes en première monte de Seats et de Passenger Solutions, ainsi que par les services de l'ensemble des activités.

(en millions d'euros)	2018 (1)	2019	% variation	% variation de périmètre	% variation taux de change	% variation organique
Propulsion aéronautique et spatiale	10 579	12 045	13,9 %	-	3,1 %	10,8 %
Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems	7 942	9 256	16,5 %	5,6 %	3,5 %	7,4 %
Aircraft Interiors	2 511	3 321	32,3 %	19,3 %	4,2 %	8,8 %
Holding & autres	18	18	N/A	-	-	N/A
TOTAL GROUPE	**21 050**	**24 640**	**17,1 %**	**4,4 %**	**3,4 %**	**9,3 %**

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2018 n'ont pas été retraitées de l'impact lié au changement de méthode IFRS 16 du fait de l'application rétrospective limitée de la norme IFRS 16 « Locations » (cf. § 3.1 note 3.a « Application de la norme IFRS 16 »).

Résultat opérationnel courant ajusté

En 2019, Safran affiche un résultat opérationnel courant de 3 820 millions d'euros, en hausse de 26,4 % par rapport à 2018. Cette augmentation intègre un effet de périmètre de 41 millions d'euros, ainsi qu'un effet de change positif de 13 millions d'euros (lié aux filiales internationales).

Sur une base organique, le résultat opérationnel courant a augmenté de 24,6 %, porté par toutes les divisions :

- la croissance des activités de Propulsion (21,9 %) s'explique principalement par les activités de services pour moteurs civils et les activités militaires ;
- le résultat opérationnel courant des Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems enregistre une hausse de 16,6 % grâce aux activités de services et à la progression continue de la performance industrielle ;
- la forte hausse du résultat opérationnel courant d'Aircraft Interiors (+140,7 %) a été soutenue par les ventes en première monte et les activités de services de Seats et de Passenger Solutions, ainsi que par la baisse des coûts de production dans l'ensemble des activités.

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'établit à 15,5 % du chiffre d'affaires, contre 14,4 % en 2018.

Les éléments non récurrents, d'un montant de 13 millions d'euros, correspondent principalement à la plus-value de cession d'un immeuble et d'une filiale (rationalisation de l'ancien portefeuille de Zodiac).

(en millions d'euros)	2018 (1)	2019
Résultat opérationnel courant ajusté	**3 023**	**3 820**
% du chiffre d'affaires	*14,4 %*	*15,5 %*
Total des éléments non récurrents	**(115)**	**13**
Plus-value (moins-values) de cessions	-	12
Reprise (charge) de dépréciation	(38)	(11)
Autres éléments non opérationnels inhabituels et significatifs	(77)	12
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ	**2 908**	**3 833**
% du chiffre d'affaires	*13,8 %*	*15,6 %*

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2018 n'ont pas été retraitées de l'impact lié au changement de méthode IFRS 16 du fait de l'application rétrospective limitée de la norme IFRS 16 « Locations » (cf. § 3.1 note 3.a « Application de la norme IFRS 16 »).

Résultat financier ajusté

Le résultat financier ajusté 2019 s'établit à (89) millions d'euros contre (211) millions d'euros en 2018. Il intègre les charges de désactualisation des éléments de passifs et d'actifs, principalement les provisions, les avances remboursables et les éventuels effets de changement des taux d'actualisation utilisés. La charge totale de désactualisation des éléments de passifs et d'actifs, sans impact sur la trésorerie, représente (39) millions d'euros en 2019 contre (25) millions d'euros en 2018. Le résultat financier 2019 comprend également une charge sans impact sur la trésorerie de (13) millions d'euros relative à la conversion des provisions libellées en dollar américain (charge de 30 millions d'euros en 2018).

Charge d'impôt ajustée

La charge d'impôt ajustée passe de (638) millions d'euros en 2018 à (1 012) millions d'euros en 2019, soit un taux effectif de 27,0 % contre 23,7 % en 2018.

Le taux effectif est en hausse, essentiellement lié à la progression du résultat France fiscalisé à 34,43 % et à la non-reconduction de crédits d'impôts qui avaient réduit le taux apparent en 2018..

Résultat net ajusté part du Groupe

Le résultat net ajusté (part du Groupe) est de 2 665 millions d'euros (résultat par action de base : 6,20 euros ; résultat par action dilué : 6,13 euros), comparé à un résultat net ajusté (part du Groupe) de 1 981 millions d'euros en 2018 (résultat par action de base : 4,60 euros ; résultat par action dilué : 4,54 euros). Il comprend :

- un résultat financier ajusté net de (89) millions d'euros, y compris (33) millions d'euros de coût de la dette ;
- une charge d'impôts ajustée de (1 012) millions d'euros (taux d'imposition apparent de 27,0 %).

2.1.3 Résultats en données ajustées par activité

Synthèse des chiffres clés en données ajustées par activité

	Propulsion aéronautique et spatiale		Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems		Aircraft Interiors		Holding et autres		Total	
(en millions d'euros)	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018 [1]	2019
Chiffre d'affaires	10 579	12 045	7 942	9 256	2 511	3 321	18	18	21 050	24 640
Résultat opérationnel courant	2 030	2 485	992	1 209	81	188	(80)	(62)	3 023	3 820
Résultat opérationnel	1 999	2 478	983	1 188	42	182	(116)	(15)	2 908	3 833
Cash-flow libre [2]	1 418	1 125	406	706	(67)	(1)	24	153	1 781	1 983
Investissements corporels [3]	420	376	286	292	41	60	33	(33)	780	695
R&D autofinancée	546	573	502	527	178	237	N/A	N/A	1 226	1 337
Effectifs [4]	26 217	26 741	44 534	44 231	19 662	22 118	2 226	2 353	92 639	95 443

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2018 n'ont pas été retraitées de l'impact lié au changement de méthode IFRS 16 du fait de l'application rétrospective limitée de la norme IFRS 16 « Locations » (cf. § 3.1 note 3.a « Application de la norme IFRS 16 »).
(2) Le cash-flow libre correspond à la capacité d'autofinancement minorée de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements incorporels et corporels.
(3) Nets des produits de cession.
(4) Inscrits au 31 décembre de l'exercice. Pour 2018, les effectifs ont été répartis selon la nouvelle organisation des activités de Safran, suite à l'harmonisation des activités entre Safran et Zodiac Aerospace.

2.1.3.1 Propulsion aéronautique et spatiale

Chiffres clés en données ajustées

(en millions d'euros)	2018	2019	Variation 2019/2018
Chiffre d'affaires	10 579	12 045	14 %
Résultat opérationnel courant	2 030	2 485	22 %
Résultat opérationnel	1 999	2 478	24 %
Cash-flow libre	1 418	1 125	- 21 %
Investissements corporels	420	376	- 10 %
Recherche et développement			
R&D autofinancée	(546)	(573)	5 %
% du chiffre d'affaires	*5,2 %*	*4,8 %*	*- 0,4 pts*
Crédit d'impôt recherche (CIR)	62	65	N/A
R&D autofinancée après CIR	(484)	(508)	5 %
Dépenses capitalisées	103	96	- 7 %
Amortissements et dépréciations R&D	(106)	(111)	5 %
Impact résultat opérationnel	(487)	(523)	7 %
% du chiffre d'affaires	*4,6 %*	*4,3 %*	*- 0,3 pt*
Effectifs	26 217	26 741	2 %

Les activités propulsion aéronautique et spatiale se répartissent en trois activités principales :

	Part du chiffre d'affaires	
Activité	2018	2019
Aviation civile	80 %	77 %
Aviation militaire	9 %	13 %
Turbines d'hélicoptères	11 %	10 %

Commentaires sur l'activité propulsion en 2019

En 2019, le chiffre d'affaires s'élève à 12 045 millions d'euros, en hausse de 13,9 % par rapport à 10 579 millions d'euros en 2018. Sur une base organique, le chiffre d'affaires a progressé de 10,8 %, notamment grâce aux activités de services pour moteurs civils (9,9 % en dollars américains), ainsi qu'aux ventes de moteurs M88 et aux activités de services pour moteurs militaires. Les activités de maintenance pour turbines d'hélicoptères ont également contribué à la croissance.

Les activités de première monte ont augmenté de 13,5 % (10,1 % sur une base organique), malgré l'impact de l'immobilisation du Boeing 737 MAX sur les livraisons de moteurs LEAP-1B ; le total des livraisons de moteurs d'avions court et moyen-courriers (CFM56 et LEAP) s'établit à 2 127 unités (- 35 comparé à 2018). Les livraisons de M88 s'élèvent à 62 moteurs en 2019, contre 23 en 2018. Les livraisons de turbines d'hélicoptères sont en baisse par rapport à 2018.

Le chiffre d'affaires généré par les services augmente de 14,2 % (en euros, 11,4 % sur une base organique) représentant 56,9 % des ventes. Le chiffre d'affaires des activités de services pour moteurs civils augmente de 9,9 % en dollars américains grâce à la progression continue des ventes de pièces de rechange pour les moteurs CFM56 de dernière génération, pour les moteurs des long-courriers, et à une plus forte contribution des contrats de services. Les services pour moteurs militaires et les activités de maintenance pour turbines d'hélicoptères ont contribué à cette progression sur l'année.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 485 millions d'euros, en hausse de 22,4 % par rapport aux 2 030 millions d'euros réalisés en 2018. La marge opérationnelle progresse et s'établit à 20,6 % (19,2 % en 2018).

La rentabilité a bénéficié de la croissance des activités de services pour moteurs civils et de la contribution plus importante des activités militaires.

La transition CFM56-LEAP a pesé à hauteur de (98) millions d'euros sur la croissance du résultat opérationnel courant ajusté des activités de Propulsion en 2019 par rapport à 2018, dans le haut de la fourchette des objectifs (- 50 à – 100 millions d'euros).

Développements commerciaux et industriels

Aviation civile

Moteurs civils de faible puissance (avions régionaux et avions d'affaires)

Silvercrest (9 000-12 000 livres de poussée)

Le moteur Silvercrest avait été sélectionné en 2016 par Cessna (groupe Textron) pour équiper le futur avion d'affaires à large cabine Citation Hemisphere. Durant l'exercice, Textron a décidé de suspendre le programme Hemisphere. Le contrat initial entre Cessna et Safran est par conséquent résilié, sans impact financier pour les deux parties.

Safran décide de poursuivre le développement du moteur Silvercrest. Ce moteur de nouvelle génération intégrera des technologies innovantes qui offriront des performances inégalées, tant en termes de consommation de carburant que de fiabilité et de respect de l'environnement. Safran continuera à tenir Textron informé des progrès du moteur, lui donnant ainsi l'opportunité de réévaluer la situation.

SaM146 (13 500-17 800 livres de poussée)

Le moteur SaM146, développé en partenariat avec le motoriste russe UEC Saturn, équipe l'appareil Superjet 100 de Sukhoi (United Aircraft Corporation).

PowerJet, co-entreprise entre Safran Aircraft Engines et UEC Saturn est en charge de la gestion du programme de ce moteur tant au niveau du développement, de la production, du marketing et des ventes, que du soutien à la clientèle et des services de maintenance, réparation et révision.

Début septembre, PowerJet [1] a livré le 400e ensemble propulsif SaM146 à Sukhoi Civil Aircraft (SCAC) pour équiper un avion destiné à la compagnie Aeroflot. Après avoir développé sur les deux dernières années la capacité de maintenance du moteur tant en Russie qu'en France, Powerjet a aussi livré durant le 3e trimestre, le 100e moteur SaM146 sorti de *shop-visit*.

En 2019, 23 ensembles propulsifs SaM146 ont été livrés (contre 54 en 2018) et à la fin de l'exercice les moteurs SaM146 équipant les appareils Superjet 100 en service cumulent près de 1 400 000 d'heures de vol.

Passport (13 000-18 000 livres de poussée)

Au travers de Safran Aero Boosters, Safran participe à hauteur de 7,4 % au programme Passport, nouveau moteur de GE destiné à l'avion d'affaires Global 7500 de Bombardier à long rayon d'action (7 400 miles nautiques, soit 13 700 km) qui a effectué son entrée en service fin 2018.

Durant l'exercice, 72 sous-ensembles destinés à équiper des moteurs Passport ont été livrés.

Moteurs civils de moyenne puissance (avions court et moyen-courriers)

CFM56 – LEAP

Pour le programme A320neo, le moteur LEAP-1A est en concurrence avec le moteur PurePower PW1100G de Pratt & Whitney. La version LEAP-1B a été retenue en motorisation unique pour le Boeing 737 MAX. La version LEAP-1C est la motorisation occidentale unique pour l'ensemble propulsif (moteur et nacelle) de l'avion C919 de COMAC.

Tout au long de l'exercice, Safran a poursuivi le développement de ses capacités de production tant pour réaliser la transition de sa production entre le CFM56 et le LEAP, que pour assurer une montée en cadence dans un contexte d'immobilisation du Boeing 737 MAX.

En 2019, 2 127 moteurs CFM56 et LEAP ont été livrés aux avionneurs (2 162 moteurs CFM56 et LEAP avaient été livrés en 2018) :

- avec 391 moteurs CFM56 livrés durant l'exercice (1 044 moteurs CFM56 avaient été livrés en 2018), CFM International affiche plus de 33 500 livraisons de moteurs CFM56 depuis l'origine du programme. En 2019, les moteurs CFM56 en service chez 615 clients et opérateurs ont dépassé le milliard d'heures de vol. Le CFM56 est ainsi devenu la première gamme de turboréacteurs double flux à taux de dilution élevé à dépasser le cap du milliard d'heures de vol dans l'histoire de l'aéronautique ;
- avec la montée en cadence de la production du LEAP qui s'est poursuivie en 2019, 1 736 moteurs ont été livrés durant l'exercice en coordination avec les avionneurs (1 118 moteurs LEAP avaient été livrés en 2018) :
  - LEAP-1A : début 2020, 55 compagnies aériennes opéraient 632 avions équipés de moteurs LEAP- 1A, totalisant plus de 5,5 millions d'heures de vol,

(1) Société commune à 50/50 entre Safran Aircraft Engines et UEC Saturn. Dans le cadre de cette co-entreprise, Safran est en charge du développement du corps haute-pression, ainsi que des systèmes de régulation et de transmission. Le Groupe est également responsable de l'intégration des systèmes de propulsion.

- LEAP-1B : avant l'immobilisation du Boeing 737MAX, 54 compagnies aériennes opéraient 387 avions équipés de moteurs LEAP-1B, totalisant plus de 1,7 million d'heures de vol,
- LEAP-1C : le 6e avion d'essai du C919 de COMAC a effectué son premier vol le 27 décembre 2019.

Le succès commercial du moteur LEAP s'est poursuivi avec 1 968 commandes fermes et intentions reçues en 2019. À la fin de l'exercice, le programme LEAP atteint 15 614 commandes et intentions d'achat à fournir pour les trois appareils A320neo, Boeing 737 MAX et C919. Ces succès confortent le leadership de CFM International sur le marché des avions de plus de 100 places.

	2018	2019	Variation 2019/2018
Moteurs LEAP			
Moteurs livrés	1 118	1 736	55 %
Carnet de commandes	15 620	15 614	N/A
Commandes reçues	3 211	1 968	- 39 %
Annulations de commandes	201	238	18 %

Activités de rechange et contrats de services

En 2019, Safran a bénéficié d'une hausse de l'activité associée aux contrats de service pour les moteurs de moyenne puissance, principalement pour les CFM56 de dernière génération. Ces contrats de services génèrent pour Safran un revenu long terme.

Durant l'exercice, de nouveaux contrats de services pour les moteurs LEAP ont également été signés avec les compagnies aériennes IndiGo, Southwest Airlines, Qatar Airways, Viva Air Columbia. Ces contrats offrent aux clients équipés de moteurs LEAP une large gamme de services après-vente adaptés à leurs besoins, en fonction de leur modèle économique, de la taille de leur flotte ou de l'évolution de celle-ci.

Moteurs civils de forte puissance (avions long-courriers)

Les livraisons pour les moteurs de forte puissance, dont les sous-ensembles relèvent de la responsabilité de Safran en tant que partenaire du programme, ont progressé en 2019 avec 489 moteurs livrés contre 435 en 2018.

GE90

Associé à hauteur de 23,7 % à ce programme de GE aujourd'hui en source exclusive sur le Boeing 777, Safran a livré durant l'exercice 103 modules de compresseurs contre 96 en 2018. Ces volumes vont progressivement se réduire avec la baisse annoncée des cadences de production du Boeing 777 engagée par Boeing en 2017 en prévision de son remplacement progressif par le Boeing 777X attendu à partir de 2021.

GE9X

Le GE9X a poursuivi tout au long de l'exercice sa campagne d'essai en vue de sa certification. Celle-ci est désormais attendue en 2020 en raison de quelques modifications du moteur apparues nécessaires lors de cette campagne d'essai. Depuis 2014, Safran participe au développement du moteur de forte puissance GE9X de GE, sélectionné par Boeing comme motorisation exclusive de son nouveau long-courrier Boeing 777X.

Safran est partenaire de ce programme à hauteur de 11,2 %, au travers de ses sociétés Safran Aircraft Engines et Safran Aero Boosters.

Safran Aircraft Engines assure la conception et la fabrication de plusieurs pièces majeures du moteur :

- les aubes de soufflante en composite réalisées au travers de son entreprise commune avec GE, CFAN, implantée à San Marcos (Texas, États-Unis) ;
- les carters fan en tissé 3D dont la production est assurée au travers de son partenariat avec Albany International, enfin ;
- le carter d'échappement produit sur les sites français de Safran Aircraft Engines, en particulier celui de FAMAT, entreprise commune avec GE implantée à Saint-Nazaire.

Safran Aero Boosters réalise le compresseur basse pression et le disque de soufflante.

GP7200

Associé à hauteur de 17,5 % sur ce moteur dont le dernier exemplaire a été livré en 2018, Safran a participé tout au long de l'exercice aux activités de support, de services (maintenance et réparation) et d'après-vente. Plusieurs compagnies aériennes opérant l'A380 annoncent depuis 2019 le retrait potentiel d'une partie de leurs avions A380 en flotte, ce qui pourrait, à terme, réduire le niveau d'activité de support et services sur ce programme.

GEnx

Safran est associé aux deux versions du moteur GEnx, à hauteur de 7,7 % pour la version GEnx-1B et de 7,3 % pour la version GEnx-2B qui équipent respectivement les avions long-courriers Boeing 747-8 et Boeing 787 Dreamliner. Safran a livré 305 modules en 2019, soit 55 de plus qu'en 2018.

Famille CF6 – LM6000

81 moteurs de la famille CF6 (qui équipent certains appareils A330 et Boeing 767) et turbines industrielles à gaz LM6000 ont été livrés en 2019 contre 88 en 2018. Safran est responsable de sous-ensembles pour ces moteurs et turbines, et assure l'assemblage des moteurs CF6-80E. La participation de Safran s'élève de 10 % à 19,4 % suivant la version du moteur CF6 et de 8,6 % à 12 % suivant la version de la turbine à gaz LM6000.

Contrats de services

Safran bénéficie, en tant que partenaire, des contrats de services négociés et signés par GE et Engine Alliance avec les opérateurs, respectivement pour les moteurs de forte puissance GE90 et GP7200. De nouveaux contrats pour ces moteurs ont été signés, étendus ou renouvelés en 2019 notamment par Emirates, Qatar Airlines, Ethiopian Airways, British Airways et Etihad Airways. Safran assure ainsi la maintenance et la réparation des compresseurs haute-pression et basse-pression du GE90, de même que la majorité des activités de maintenance du compresseur haute pression du GP7200. Le Groupe s'appuie sur son expertise, ses capacités industrielles et son réseau mondial pour proposer aux opérateurs un support permanent et une gamme complète de services.

Opérations industrielles

En 2019, Safran a annoncé la construction d'une nouvelle usine de 13 000 m², à Hyderabad, dans l'État du Telangana en Inde, afin de produire des pièces pour le moteur LEAP. Cette usine montera progressivement en puissance pour arriver à sa pleine cadence en 2023, avec la livraison de plus 15 000 pièces par

an pour accompagner le niveau élevé de production du moteur LEAP. Les effectifs suivront cette évolution pour atteindre 300 personnes à terme. Tous les employés bénéficieront d'un programme de formation complet. Cette usine s'appuiera également sur les meilleurs standards de Safran en matière de procédés industriels et d'équipements, avec l'utilisation du suivi en temps réel des paramètres de production et les dernières méthodes de contrôle intégré de la production.

Aviation militaire

M88

En 2019, 62 moteurs équipant le Rafale ont été livrés contre 23 moteurs en 2018. Le 500e moteur M88 a été produit durant l'exercice et la flotte en service monde a dépassé les 753 000 heures de fonctionnement.

Tout au long de l'exercice, Safran a poursuivi les études préparatoires autorisées en 2017 par le ministère des Armées pour la mise au nouveau standard F4 du Rafale. Les évolutions technologiques proposées par Safran, et retenues par l'État, portent essentiellement sur un nouveau calculateur M88 apportant des capacités de traitement et des fonctions de maintenance améliorées (surveillance, enregistrement, diagnostic et maintenance prédictive). En 2019, la revue préliminaire de conception du système a été menée avec succès.

TP400

57 moteurs ont été livrés en 2019 contre 82 en 2018. À la fin de l'année les commandes et intentions d'achat s'établissent à 292 moteurs pour les appareils A400M en commande chez Airbus Defence & Space.

Adour

8 moteurs Adour équipant l'avion d'entraînement BAE Systems Hawk ont été livrés en 2019. Fin 2019, les commandes et intention d'achats s'établissent à 3 moteurs.

Atar et Larzac

Ces programmes moteur bénéficient de la sélection en 2017 du Mirage F1 en tant que plastron [1] pour les pilotes de l'*US Air Force* (armée de l'air des États-Unis), et de la sélection en 2018 de l'Alphajet en tant que plastron pour les pilotes de l'armée de l'air canadienne. Ce marché, en forte croissance, permettra de relancer l'activité de vente de pièces de rechange de ces moteurs.

Motorisation de l'avion de combat du futur (NGF–Next Generation Fighter)

Le système de combat aérien du futur (SCAF) désigne un programme de développement en coopération européenne d'un système de combat aérien associant à l'horizon 2040 un avion de combat de nouvelle génération (NGF – *New Generation Fighter*) à un large éventail d'éléments interconnectés et interopérables, comme des drones, et faisant largement appel à l'intelligence artificielle.

Fin 2019, un accord industriel a été trouvé entre Safran Aircraft Engines et MTU Aero Engines pour développer le nouveau moteur qui propulsera l'avion de combat de nouvelle génération européen NGF. Cet accord s'appuie sur les principes définis par la lettre d'intention (LOI) signée entre les deux sociétés en février 2019, qui spécifie que Safran aura la responsabilité d'ensemble de la conception et de l'intégration du moteur et que MTU Aero Engines sera leader pour les services.

Dans le cadre du schéma contractuel défini par la France et l'Allemagne, Safran Aircraft Engines sera le primo-contractant du projet et MTU Aero Engines le principal partenaire pour la première phase de Recherche & Technologie (Phase 1A). Les deux sociétés ont également convenu de la création d'une société commune 50/50, qui sera créée d'ici fin 2021 afin d'assurer les activités de développement, de production et de support après-vente du nouveau moteur.

Turbines d'hélicoptères et groupes auxiliaires de puissance

En 2019, 696 moteurs pour hélicoptères ont été livrés par Safran Helicopter Engines contre 773 en 2018.

L'exercice a été marqué par le nombre significatif de certifications obtenues par Safran Helicopter Engines.

Hélicoptères légers

Le développement de cette gamme de motorisation s'est poursuivi durant l'exercice.

Sélectionné pour équiper l'hélicoptère AC312E développé par Avic Harbin Aircraft Industry Group (filiale du groupe AVIC [2]), le moteur Arriel 2H a obtenu durant l'exercice la validation de son certificat de type auprès de la CAAC [3]. Basé sur le certificat de type obtenu en 2018 auprès de l'EASA [4], cette validation du certificat de type confirme que le moteur est en conformité avec les standards de navigabilité en vigueur en Chine. Le 31 décembre 2019, l'hélicoptère AC312E, équipé de ses deux moteurs Arriel 2H, a été certifié par la CAAC.

En 2018, équipé de deux moteurs Arriel 2L2, le prototype du LCH *(Light Civil Helicopter)* de Korean Aerospace Industries (KAI) a réalisé son premier vol. Le moteur Arriel 2L2 a été développé en partenariat avec Hanwha Aerospace, qui le fabriquera sous licence dans son usine de Changwon, en Corée du Sud, et se chargera de la maintenance et de la réparation (MRO). Sa certification est attendue en 2020 et son entrée en service en 2022. La sortie d'usine du prototype de la version militaire de cet hélicoptère, le LAH *(Light Armed Helicopter)*, a eu lieu fin 2018 et son premier vol s'est déroulé en 2019.

Enfin, destiné à motoriser de manière exclusive le futur hélicoptère bimoteur H160 d'Airbus Helicopters, et sa version militaire H160M Guépard, le moteur Arrano 1A a obtenu durant l'exercice sa certification de l'EASA et les premiers moteurs de série ont été livrés.

Hélicoptères moyens

Durant l'exercice, la certification du moteur Ardiden 1U a été accordée par l'EASA. Ce moteur avait été sélectionné en 2014 par l'hélicoptériste indien Hindustan Aeronautics Ltd (HAL) pour équiper les hélicoptères de transport légers LUH *(Light Utility Helicopter)*.

La CAAC a accordé en 2019 sa certification de type au moteur WZ16. Ce moteur avait déjà obtenu en avril 2018 sa certification européenne de l'EASA sous la dénomination Ardiden 3C. Ce moteur, développé par Safran en coopération avec AECC [5] est l'aboutissement d'une coopération franco-chinoise inédite dans le domaine de l'aéronautique qui permettra au Groupe de bénéficier des opportunités offertes par le développement du marché des hélicoptères en Chine au cours de la prochaine décennie. Ainsi, en prévision de la commercialisation du

(1) Le plastron est un appareil simulant une cible ennemie pour l'entraînement des pilotes.
(2) AVIC : Aviation Industry Corporation of China.
(3) CAAC – Civil Aviation Administration of China : Administration de l'aviation civile chinoise.
(4) EASA – European Aviation Safety Agency : Agence européenne de la sécurité aérienne.
(5) AECC : Aero Engine Corporation of China.

moteur WZ16, une co-entreprise a également été constituée durant l'exercice entre Safran et AECC. Ce moteur équipera le nouvel hélicoptère franco-chinois AC352, lui-même issu d'une coopération entre Airbus Helicopters et le constructeur chinois HAIG, filiale d'AVIC.

Hélicoptères lourds

Sélectionné en 2017 par Leonardo pour équiper son futur hélicoptère bimoteur AW189K, le moteur Aneto-1K a obtenu en 2019 sa certification de l'EASA. Tout au long de l'exercice, Safran a poursuivi les essais de ce moteur sur un hélicoptère AW189K avec en particulier, durant l'été, une campagne d'essais en condition haut et chaud au Colorado (États-Unis). Le comportement du moteur a été jugé très satisfaisant. La certification de l'hélicoptère AW189K ainsi que son entrée en service sont attendues en 2020.

Nouveaux concepts de mobilité (VTOL), système propulsif hybride

À l'occasion du Salon aéronautique du Bourget 2019, Safran a annoncé sa collaboration avec Airbus et Daher pour concevoir et développer un démonstrateur d'avion à propulsion hybride distribuée : l'EcoPulse™. Initié par le CORAC (Conseil pour la recherche aéronautique civile) et soutenu par la DGAC, ce projet a pour objectif de développer des technologies qui amélioreront l'efficacité environnementale des avions et répondront aux besoins des nouvelles mobilités aériennes. Ce démonstrateur, développé sur la base d'un avion léger monomoteur TBM de Daher, intégrera notamment un système de propulsion hybride électrique distribuée de Safran, permettant l'alimentation de six propulseurs contrarotatifs répartis le long des ailes de l'avion. Chaque propulseur sera composé d'un moteur électrique Safran ENGINeUS 45, de 45 kW et d'une hélice. Le premier vol du démonstrateur est attendu pour 2022.

Au cours de l'exercice, Safran Helicopter Engines a par ailleurs fourni un turbogénérateur de 100 kW à Boeing Aurora afin de réaliser une démonstration d'un VTOL dédié à la mobilité urbaine.

Moteurs de drones

Fin septembre, dans le cadre de l'appel d'offres en cours pour un moteur destiné à équiper le futur drone MALE RPAS [1] européen (Eurodrone), Safran a annoncé avoir signé un accord de coopération avec deux industriels allemands, ZF Luftfahrttechnik (ZFL) et MT-Propeller. Dans ce partenariat, MT-Propeller sera en charge de l'hélice et ZF Luftfahrttechnik (ZFL) du réducteur d'hélice et du système d'entraînement des accessoires (PAGB – *propeller and accessory gearbox*).

Ce turbopropulseur 100 % européen serait dérivé de l'Ardiden 3 et utiliserait des technologies mises au point dans le cadre du programme *Clean Sky 2* [2].

Services pour turbines d'hélicoptères

Basé sur un portail Web sécurisé et un réseau mondial de représentants techniques et commerciaux, EngineLife® offre aux opérateurs utilisant des moteurs d'hélicoptère Safran la possibilité d'être accompagné tout au long de la vie de leur moteur. À la fin de l'exercice, environ 6 000 moteurs sont couverts par un contrat de service pour 550 clients civils et militaires.

Groupes auxiliaires de puissance

Les SPU150[DA] et SPU300[BA] de Safran sont des systèmes de puissance électrique et pneumatique à la pointe de la technologie. Le SPU150[DA], actuellement en développement, est spécialement conçu pour les avions d'affaires des segments moyen à intermédiaire et équipera le futur avion d'affaires Falcon 6X de Dassault Aviation. Entré en service fin 2018, le SPU300[BA], développé pour les avions d'affaires à grand rayon d'action, équipe les appareils Global 7500 de Bombardier.

Services pour groupes auxiliaires de puissance

Safran a poursuivi durant l'exercice, le déploiement de PowerCare®, une offre de services de maintenance pour les groupes auxiliaires de puissance (APU) qui équipent les jets d'affaires. L'avion d'affaires Bombardier Global 7500 est le premier appareil à bénéficier de cette offre de services.

Transmissions de puissance mécaniques

Safran a poursuivi en 2019 l'extension de ses activités spécialisées dans la production de pignons, de carters et de composants moteurs à Sędziszów (Pologne).

Au dernier trimestre 2019, l'avion d'affaire Global Express 6500 est entré en service. Cet appareil dispose de deux moteurs Rolls Royce Pearl 15 équipés de transmissions de puissance développées, industrialisées et produites par Aero Gearbox International (AGI) [3]. Cette nouvelle transmission de puissance, tout comme celle qui équipe le Trent 7000 motorisant l'avion A330neo d'Airbus, a été produite en partie en Pologne par AGI dans son usine de Ropczyce. La montée en cadence de ces deux programmes va se poursuivre, conformément au calendrier de l'avionneur.

Enfin les travaux de développement et d'industrialisation du boîtier de transmission principal associé au moteur Rolls-Royce Pearl 700 qui équipera le futur avion d'affaires Gulfstream G700 se sont poursuivis de manière satisfaisante. La fabrication des premiers prototypes du boîtier de transmission principal est attendue en 2020 dans l'usine polonaise d'AGI à Ropczyce.

Propulseurs spatiaux

En 2019, Safran a livré à Boeing les premiers propulseurs plasmiques PPS®5000 [4] destinés à équiper leurs plateformes de satellites électriques de nouvelle génération. La livraison du dispositif d'alimentation et de contrôle (PPU) de ces propulseurs est prévue en 2020. La mise en orbite de ce premier satellite de Boeing équipé de propulseurs à effet Hall PPS®5000 est attendue en 2021.

Durant l'exercice, renforçant sa position de fournisseur de référence auprès des principaux constructeurs de satellites commerciaux, les propulseurs plasmiques PPS®5000 Safran ont été sélectionnés une seconde fois par Boeing pour équiper les satellites d'un nouveau programme.

Safran a également livré en 2019 à Airbus Defense & Space et Thales Alenia Space des propulseurs à effet Hall PPS®5000 qui équiperont respectivement un satellite commercial et le satellite militaire français SYRACUSE 4A. La mise en orbite de ces deux satellites est attendue en 2021.

(1) *MALE RPAS :* Medium Altitude Long Endurance Remotely Piloted Aircraft System.
(2) *Partenariat européen de coopération entre le secteur public (Union européenne) et le secteur privé dont le but est de développer un ensemble de technologies nécessaires pour un système aérien propre, innovant et concurrentiel.*
(3) *Co-entreprise détenue à parts égales par Safran et Rolls-Royce, spécialisée dans la conception, le développement, la production et le service après-vente des systèmes de transmission de puissance.*
(4) *Le sous-système de propulsion électrique commandé par Boeing représente la première utilisation d'un groupe de trois propulseurs plasmiques PPS®5000 fonctionnant simultanément à 5 kW pour le transfert orbital d'un satellite.*

Lanceurs

Détenu à parts égales par Safran et Airbus, ArianeGroup rassemble en une entité l'ensemble de leurs activités et savoir-faire en matière de lanceurs spatiaux civils et militaires. ArianeGroup, au travers de sa filiale Arianespace, propose une gamme complète de services de lancement avec les lanceurs Ariane, Vega et Soyuz.

Lanceurs Ariane, Vega et Soyuz

ArianeGroup est le maître d'œuvre des lanceurs européens Ariane et contribue au lanceur Vega [1].

Sa filiale Arianespace est chargé de la commercialisation et de l'exploitation des trois lanceurs spatiaux (Ariane, Vega et Soyuz [2] depuis le Centre spatial guyanais. Durant l'exercice, Arianespace a signé plus de la moitié [3] des contrats de lancements commerciaux ouverts sur le marché mondial, ce qui permet à la société de disposer en fin d'exercice de presque 4 milliards d'euros de commandes pour 54 lancements : 19 lancements d'Ariane 5 et Ariane 6, 25 lancements de Soyuz et 10 lancements de Vega/Vega C.

En 2019, Arianespace a réalisé 9 lancements et mis en orbite 24 satellites depuis le Centre spatial guyanais de Kourou (France) :

- le lanceur lourd européen Ariane 5 a effectué 4 lancements avec succès. L'excellent niveau de fiabilité du lanceur a aussi été célébré durant l'exercice à l'occasion du quarantième anniversaire de la première mission d'Arianespace avec la fusée Ariane 1. Depuis 1980, au travers de 250 vols, Arianespace a lancé 616 satellites au profit de plus de 100 clients institutionnels et commerciaux du monde entier, apportant une contribution majeure à la connaissance de l'espace, la préservation de notre planète et l'amélioration de la vie sur terre ;
- une fusée Vega a été lancée avec succès pour le compte de l'ASI [4]. Le second vol de la fusée Vega s'étant soldé par un échec, le retour en vol du lanceur est attendu en 2020 ;
- trois fusées Soyuz ont été lancées avec succès pour des clients commerciaux (OneWeb, SES [5] et les jeunes entreprises innovantes HEMERIA et Tyvak) et institutionnels (le ministère italien de la Défense, l'ASI, l'ESA et le CNES [6]).

À l'occasion du Salon aéronautique du Bourget 2019, un accord a été conclu avec l'ESA pour le lancement de la mission JUICE sur Ariane 5 ou Ariane 64 (avec 4 boosters). JUICE *(Jupiter Icy Moons Explorer)* est la plus importante mission du programme Cosmic Vision 2015-2025 de l'ESA. Cette mission, prévue en 2022, a pour ambition d'envoyer un vaisseau de six tonnes vers Jupiter afin d'explorer trois de ses lunes : Ganymède, Europa et Callisto.

Tout au long de l'exercice, le programme de développement du futur lanceur Ariane 6, dont le vol inaugural est annoncé par ArianeGroup en 2020, s'est poursuivi : durant le mois de juillet, le moteur à propergol solide P120C a réalisé avec succès son deuxième essai qualificatif. Développé conjointement par ArianeGroup et Avio (Italie), le P120C est le plus gros propulseur à poudre monolithique en fibre de carbone au monde. Il équipera à la fois Ariane 6, dans ses versions Ariane 62 à deux boosters et Ariane 64 à quatre boosters et le premier étage de Vega C.

Les moteurs liquides Vulcain 2.1 et Vinci qui équiperont respectivement l'étage principal et l'étage supérieur du futur lanceur Ariane 6 ont été qualifiés respectivement en septembre 2019 et fin 2018.

Les États membres de l'Agence spatiale européenne (ESA) ont mis en place une commande auprès d'ArianeGroup pour les 14 premières fusées Ariane 6 et ont finalisé la feuille de route pour la transition entre les lanceurs actuels et Ariane 6 et Vega C. La préparation de la phase de transition vers Ariane 6, son amélioration continue et le développement des briques technologiques (moteur Prometheus, démonstrateur de récupération d'étage THEMIS) nécessaires pour les évolutions futures d'Ariane ont été annoncées lors de la conférence ministérielle de Séville fin novembre 2019.

Segment militaire

Concernant la composante océanique de dissuasion nucléaire française, le développement du nouveau missile stratégique M51.3 se poursuit conformément au programme de développement.

Durant l'exercice, ArianeGroup ayant été sélectionné par la DGA pour développer un démonstrateur de planeur hypersonique, a poursuivi ses travaux. Le premier vol de ce démonstrateur baptisé V-max (Véhicule Manœuvrant eXpérimental) est attendu en 2021.

En 2019, au travers de son réseau mondial de stations optiques GEOTracker, ArianeGroup continue d'être un acteur clé de la surveillance de l'espace, notamment pour le Commandement de l'Espace des Forces armées françaises. En réponse à la prolifération des objets spatiaux (satellites et débris) et aux tentatives de militarisation de l'espace par plusieurs pays, le réseau GEOTracker d'ArianeGroup fournit aux clients d'ArianeGroup une couverture permanente de l'ensemble de l'arc géostationnaire.

Opérations industrielles

Fin 2019, ArianeGroup a inauguré son nouveau hall dédié à l'intégration des étages supérieur d'Ariane 6. Situé à Brême en Allemagne, ce bâtiment de 21 mètres de hauteur dispose d'une surface de 6 000 m². Tous les processus de fabrication et d'intégration des étages supérieurs d'Ariane 6 réalisés dans ce bâtiment reposeront sur des technologies de pointe pour produire au meilleur coût, dans les meilleurs délais et dans le respect de l'environnement.

*(1) Vega (*Vettore Europeo di Generazione Avanzata *c'est-à-dire Vecteur européen de génération avancée) est un lanceur léger conçu pour placer de petites charges utiles (1,5 t) en orbite basse.*

(2) Depuis 1996, Arianespace commercialise au travers de sa filiale Starsem le lanceur russe Soyuz sur le marché international et, à la suite d'un accord conclu entre l'ESA et l'agence spatiale russe Roscosmos, assure depuis 2011 le lancement des fusées Soyuz depuis Kourou.

(3) Source : Arianespace.

(4) ASI – Agenzia Spaziale Italiana : Agence spatiale italienne.

(5) SES : Société européenne des satellites.

(6) CNES : Centre national d'études spatiales.

2.1.3.2 Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems

Chiffres clés en données ajustées

(en millions d'euros)	2018	2019	Variation 2019/2018
Chiffre d'affaires	7 942	9 256	17 %
Résultat opérationnel courant	992	1 209	22 %
Résultat opérationnel	983	1 188	21 %
Cash-flow libre	406	706	74 %
Investissements corporels	286	292	2 %
Recherche et développement			
R&D autofinancée	(502)	(527)	5 %
% du chiffre d'affaires	*6,3 %*	*5,7 %*	*-0,6 pt*
Crédit d'impôt recherche (CIR)	86	95	10 %
R&D autofinancée après CIR	(416)	(432)	4 %
Dépenses capitalisées	172	161	- 6 %
Amortissements et dépréciations R&D	(99)	(140)	41 %
Impact résultat opérationnel	(343)	(411)	20 %
% du chiffre d'affaires	*4,3 %*	*4,4 %*	*- 0,1 pt*
Effectifs	44 534	44 231	- 1 %

Commentaires sur l'activité équipements en 2019

En 2019, le chiffre d'affaires s'élève à 9 256 millions d'euros, en hausse de 16,5 % par rapport à 7 942 millions d'euros en 2018. Sur une base organique, le chiffre d'affaires progresse de 7,4 %, tiré par les ventes de nacelles et les activités de maintenance pour les systèmes d'atterrissage.

Le chiffre d'affaires des activités de première monte augmente de 16,7 % (6,8 % sur une base organique) en 2019, principalement grâce à la hausse des volumes de nacelles pour l'A320neo et l'A330neo, et des activités de câblage et d'avionique. Les livraisons de nacelles pour les A320neo équipés de LEAP-1A se sont accélérées pour atteindre 602 unités en 2019 (438 en 2018). La montée en cadence des nacelles pour l'A330neo s'est poursuivie : 92 nacelles ont été livrées en 2019, contre 18 en 2018. Le chiffre d'affaires des activités de première monte a été porté par la montée en cadence des activités de câblages pour le programme du Boeing 787. Il a également été soutenu par les activités d'avionique (FADEC pour moteurs LEAP, systèmes de commande de vol et d'information embarqués) et de Défense (systèmes de visée).

La baisse des volumes de nacelles de l'A380 et des inverseurs de poussée pour l'A320ceo a pesé sur le chiffre d'affaires des activités de première monte.

Le chiffre d'affaires des activités de services augmente de 16,3 % (8,7 % sur une base organique) en 2019, tiré par la dynamique soutenue des activités de services pour les freins carbone, les trains d'atterrissage et les nacelles (principalement pour l'A320neo). Les activités de Safran Aerosystems (sécurité et systèmes de gestion des fluides) ont également contribué à la croissance sur l'ensemble de l'exercice.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 1 209 millions d'euros, en hausse de 21,9 % par rapport aux 992 millions d'euros réalisés en 2018. La marge opérationnelle courante a augmenté de 12,5 % à 13,1 %, portée par la progression des activités de nacelles et de systèmes d'atterrissage (en particulier les services), ainsi que par les fruits des mesures de réduction des coûts et d'accroissement de la productivité. Toutefois, cette croissance a été partiellement neutralisée par l'augmentation de la R&D en charges et par l'effet de périmètre dilutif.

Développements commerciaux et industriels

Systèmes d'atterrissage et systèmes avion

Trains d'atterrissage

En 2019, 1 370 jeux de trains d'atterrissage ont été livrés par Safran (1 378 trains d'atterrissage ont été livrés en 2018).

L'exercice a été marqué par la coopération de Safran avec Airbus pour le développement et la fourniture des trains d'atterrissage modifiés du futur avion A321neo XLR (1).

Safran a également signé des contrats de maintenance et de réparation pour les systèmes d'atterrissage, notamment pour les flottes A320 d'EasyJet et de Jet Blue, ou encore pour les flottes A320 et A330 de Qantas.

Roues et freins

En 2019, de nouveaux contrats ont été signés pour l'équipement de plus de 850 avions avec des freins carbone Safran.

À la fin de l'exercice, avec près de 10 300 appareils équipés de freins carbone Safran, le Groupe dispose de plus de la moitié du marché (2) des avions civils de plus de 100 places. Le Groupe est le leader (3) sur ce marché en particulier pour les Airbus A320 (ceo et neo) et les A350 ainsi que pour les Boeing 737 NG équipés de freins carbone et les Boeing 787.

Roulage électrique

Fin 2019, Airbus a décidé d'arrêter sa participation au programme Electric Taxiing dans lequel il s'était engagé aux côtés de Safran en 2018. En conséquence, le développement du programme est interrompu.

Le roulage électrique permet aux avions de se déplacer dans les aéroports, en s'affranchissant de l'utilisation des moteurs, ou de toute assistance des services de remorquage aéroportuaires. Safran reste convaincu de la pertinence de cette solution éco-responsable qui conjugue gains opérationnels (réduction d'environ 4 % des coûts de carburant), autonomie de l'avion au sol (augmentation des départs à l'heure) et avantages environnementaux (réduction des émissions de gaz à effet de serre et des nuisances sonores).

L'intégration d'une fonction Electric Taxiing resterait une étape majeure de l'électrification des aéronefs et permettrait la réduction de leur empreinte environnementale. Safran poursuivra des

(1) XLR – eXtra Long Range : très grand rayon d'action.
(2) Source : Safran.
(3) Critère de classement : part de marché – Source : Safran.

travaux de R&T afin de proposer de nouvelles configurations destinées à être intégrées directement sur la prochaine génération d'avions court et moyen-courriers.

Systèmes de contrôle d'atterrissage et de freinage

Safran est un partenaire privilégié des avionneurs pour assurer le développement et la fourniture de systèmes complets pour les fonctions « ATA 32 » [1] d'atterrissage et de freinage. Ainsi, durant l'exercice, Safran a débuté sa coopération avec la société américaine Aerion afin d'étudier les trains d'atterrissages, et les systèmes associés (système de freinage, orientation et relevage), qui équiperont le futur appareil d'affaires supersonique « Aerion AS2 ».

À l'occasion du Salon aéronautique du Bourget 2019, Safran et Michelin ont annoncé le succès des essais en vol du premier pneu d'avion connecté. Baptisé PresSense, ce pneu dispose d'un capteur électronique capable de mesurer la pression et transmettre ces données à distance sous forme d'informations numériques. Ce pneu innovant permettra de faciliter de manière significative les opérations de maintenance au sol des compagnies aériennes.

Au cours de l'exercice Safran a poursuivi ses initiatives visant à offrir à ses clients des services basés sur l'analyse de données issues des équipements et des systèmes de contrôle, en vue de leur proposer une maintenance préventive et ainsi d'accroître la disponibilité opérationnelle de leurs flottes.

Opérations industrielles

Durant le mois de juillet, Safran a annoncé la création d'une nouvelle usine de production de freins carbone sur la commune de Feyzin (France), au sud de l'agglomération lyonnaise. Ce nouveau site, qui renforcera les capacités de production de freins carbone du Groupe, pourra produire jusqu'à 600 tonnes de carbone par an, et fera appel aux dernières technologies robotiques et numériques afin d'automatiser la production et réduire significativement sa consommation en énergie et en eau.

En septembre, Safran a posé la première pierre du laboratoire d'essais « ExceLAB » à Vélizy, dédié aux systèmes d'atterrissage et de freinage de demain. Disposant d'une surface d'environ 2 000 m², ce nouveau laboratoire regroupera l'ensemble des capacités d'essais de Safran pour ses futurs matériels d'atterrissage et de freinage, du prototype de R&T jusqu'au produit fini, dans un éventail de conditions opérationnelles très larges. ExceLAB s'inscrit notamment dans la stratégie du Groupe d'électrification progressive des fonctions de l'aéronef, et bénéficiera d'une organisation optimisée pour les essais hydrauliques et électriques.

Enfin, la Civil Aviation Administration of China (CAAC) a accordé durant le mois de septembre sa certification pour le site de Xiesa (Xi'an CEA Safran Landing Systems Services CO Ltd), co-entreprise à 50/50 entre Safran Landing Systems et China Eastern Airlines basée à Xi'an en Chine. Couvrant une surface de 12 300 m², dont 9 000 m² d'ateliers, Xiesa devient le 8e site de maintenance et de réparation de trains d'atterrissage du Groupe. Cette certification lance le début des activités du site qui sera dédié à la maintenance et l'entretien des trains d'atterrissage des familles d'appareils Boeing 737 et A320 pour le marché chinois et asiatique. La première compagnie aérienne cliente sera China Eastern Airlines. Avec cette nouvelle entité, Safran poursuit sa stratégie d'implantation à proximité de ses clients.

Systèmes et équipements moteur

Nacelles et inverseurs de poussée

Safran a poursuivi le développement de ses capacités industrielles pour répondre à la montée en cadence du moteur LEAP-1A et offrir le support et les services attendus par les compagnies aériennes. En 2019, Safran a fourni 602 nacelles A320neo, soit 164 nacelles supplémentaires par rapport à 2018.

Plusieurs autres étapes décisives ont été franchies en 2019 :

- afin de célébrer la livraison de la 1 000e nacelle destinée à équiper un appareil A320neo équipé de moteurs LEAP-1A, une cérémonie a été organisée à l'occasion du Salon aéronautique du Bourget 2019 ;
- la 100e nacelle destinée à équiper un appareil A330neo, a été livrée à Airbus ;
- équipés de leurs ensembles propulsifs intégrés (nacelle et moteur LEAP-1C), six prototypes du futur avion court et moyen-courrier C919 de COMAC ont poursuivi leurs essais en vol durant l'exercice ;
- Safran a été sélectionné pour fournir la nacelle complète de l'avion G700 de Gultfsream Aerospace (propulsé par le turboréacteur Pearl 700), dévoilé au salon de l'aviation d'affaires NBAA 2019 à Las Vegas.

Les efforts déployés par le Groupe dans le cadre de ses activités pour les nacelles et inverseurs de poussée ont été reconnus durant l'exercice par Airbus. Safran a reçu de la part de l'avionneur un prix récompensant le meilleur support après-vente 2019 dans la catégorie fournisseurs équipementiers (OEM) [2] pour ses services aux compagnies aériennes lors des opérations en service (appareils Airbus monocouloir et gros-porteur).

En réponse à la fin des livraisons d'appareils A380 attendue à partir de 2021, Safran a poursuivi la réduction de son activité industrielle associée à la production des nacelles de l'avion. Comme environ 250 appareils (soit environ 1 000 nacelles) resteront en opération, Safran continuera à offrir des solutions de services (maintenance et réparation) aux opérateurs de l'appareil.

Enfin, un accord a été conclu avec la société américaine Aerion afin d'étudier les nacelles (entrée d'air du moteur, capot de soufflante et inverseur de poussée) qui équiperont le futur appareil d'affaires supersonique « Aerion AS2 ».

Services pour nacelles

Au cours de l'exercice, Safran a signé 11 contrats NacelleLife, notamment avec All Nippon Airways pour leur flotte d'appareils A380, Azul pour leur flotte d'A330neo et Pegasus pour leur flotte d'A320neo. Un premier contrat de maintenance pour la nacelle de l'ensemble propulsif Passport (moteur et nacelle) de l'appareil d'affaires G7500 de Bombardier a également été conclu.

Chaîne électrique et ingénierie

Systèmes de génération et de distribution électrique

Plusieurs succès commerciaux ont été remportés par le Groupe :

- l'APS [3] de Safran, destiné à équiper le futur avion d'entraînement militaire Boeing T-X, a été sélectionné par la société suédoise de défense Saab ;
- le système de génération électrique principal et auxiliaire du futur avion régional à turbopropulseurs Xian MA700 a été sélectionné par l'avionneur chinois Xi'an Aircraft Industrial Corporation (XCAC), filiale d'AVIC [4] ;
- l'Electrical Master Box Safran a été sélectionné par Airbus Helicopters pour équiper la nouvelle version de son appareil H145. Véritable « cœur électrique », l'Electrical Master Box assurera la distribution électrique de l'hélicoptère, c'est-à-dire la gestion de la disponibilité de l'énergie électrique en fonction de la priorité (criticité) à donner à chaque équipement pour les différentes phases de vol et au sol.

Safran a également obtenu d'importants jalons sur des programmes aéronautiques en développement (certification et entrée en service du système de distribution électrique de

(1) *Les chapitres ATA (Air Transport Association of America), regroupent les systèmes aéronautiques dans des rubriques.*
(2) *OEM* – Original Equipment Manufacturer *: fabricant d'équipements aéronautiques.*
(3) *APS* – Auxiliary Power System *: système utilisé pour fournir de l'énergie électrique et hydraulique à l'avion durant le démarrage au sol et en cas d'urgence en vol. Il s'agit d'un système complet qui offre les niveaux de redondance nécessaires pour alimenter les systèmes électriques et hydrauliques.*
(4) *AVIC : China Aviation Industry Corporation.*

l'appareil d'affaires Bombardier Global 7500, certification des boîtiers électriques adaptés à la configuration des appareils Rafale pour les Forces armées indiennes, livraison du premier jeu d'équipements de distribution électrique destiné au Falcon 6X de Dassault Aviation).

Les efforts fournis par le Groupe dans le cadre des systèmes de génération et de distribution électrique ont aussi été reconnus durant l'exercice : pour la deuxième année consécutive, Airbus a attribué à Safran le prix « Customer Support Award ». Ce prix récompense l'excellent niveau de support client de Safran dans ses activités d'après-vente sur les systèmes de génération électrique.

En 2019, le Salon aéronautique du Bourget a également été l'occasion pour Safran de dévoiler sa gamme complète de systèmes électriques conçus pour les aéronefs électriques hybrides et tout électriques (générateurs GENeUS™, batteries GENeUSPACK™, système de gestion de la puissance GENeUSGRID™, moteurs ENGINeUS™).

Systèmes d'interconnexions électriques (EWIS)

En 2019, plusieurs succès commerciaux ont été remportés par le Groupe :

- le contrat d'exclusivité pour la fourniture des câblages électriques de la famille d'appareils Boeing 787 a été étendu pour plusieurs années supplémentaires ;
- les câblages électriques de Safran ont été sélectionnés tant par Boeing pour équiper le nouvel avion Boeing 777X (-8/-9) que par Airbus pour le nouvel hélicoptère biturbine léger H160. Cette dernière sélection permet à Safran de renforcer sa participation dans cet hélicoptère où le Groupe était déjà en charge de la fourniture des meubles du cockpit *(Cockpit Avionics Bay)* et des meubles arrières *(Rear Avionics Bay)* ;
- le contrat pour la fourniture des câblages électriques des hélicoptères AW119 et AW139 de Leonardo a été renouvelé pour trois années supplémentaires ;
- la rénovation à mi-vie du système d'interconnexion électrique des appareils militaires Dassault Mirage 2000 a été attribué à Safran par Dassault Aviation ;
- les câblages électriques Safran ont été sélectionnés pour équiper les avions militaires américains Lockheed Martin F-16, Northrop Grumman E2D Advanced Hawkeye et pour l'hélicoptère militaire Boeing MH-47 Chinook ;
- le harnais électrique Safran a été retenu pour le train d'atterrissage principal de l'A330neo.

Les systèmes d'interconnexion électriques de Safran ont bénéficié en 2019 de la montée en cadence de programmes récents (Boeing 787, A320neo, A220, A350) et le Groupe a aussi poursuivi sa collaboration avec la société Cailabs pour développer les réseaux de fibre optique à haut débit et fort volume de données, par fibre optique.

Les efforts fournis par le Groupe dans le cadre des systèmes d'interconnexions électriques ont été reconnus durant l'exercice par Sikorsky (États-Unis) avec l'attribution du titre de « Elite Supplier » pour sa performance opérationnelle, et par Airbus Defence and Space qui a attribué à Safran le titre de « Best Supplier » en récompense de l'excellent niveau du Groupe en matière de ponctualité et de qualité des produits livrés.

Ingénierie

Au cours de l'exercice, Safran a renouvelé avec Airbus son contrat en support d'ingénierie pour trois années supplémentaires dans le cadre des activités de conception électrique et mécanique associées à l'ensemble des appareils de l'avionneur.

En 2019, une augmentation des activités d'installation électrique et de conception de pièces tournantes destinés aux programmes d'Airbus Helicopters a aussi été observée par Safran.

Opérations industrielles

Tout au long de l'exercice, le Groupe a poursuivi le regroupement et la rationalisation des activités associées aux systèmes électriques issues de Zodiac Aerospace au sein de Safran Electrical & Power afin de créer un pôle industriel cohérent et compétitif.

Safran a achevé en 2019 la construction d'une usine de fabrication de systèmes d'interconnexion électrique située à Hyderabad (Inde). Cette usine de 4 000 m² répond tant aux besoins régionaux qu'à ceux exprimés par les marchés européens et américains. Elle accueillera à terme 250 personnes et bénéficiera des dernières technologies industrielles du Groupe incluant la digitalisation et la standardisation des postes de travail des opérateurs.

Aerosystems

Safran Aerosystems concentre ses activités tant sur les équipements et systèmes de sécurité que sur les systèmes de fluides. Ces évolutions ont pour objectifs de consolider l'offre de produits et de solutions des sociétés, d'améliorer le service rendu aux clients ainsi que de créer des synergies commerciales et de R&T.

Systèmes de sécurité et de protection

Systèmes d'évacuation d'urgence

Durant l'exercice, Safran, leader mondial (1) des systèmes d'évacuation d'urgence (2), a poursuivi les livraisons des toboggans d'évacuation pour les programmes Airbus A320, A350 et Boeing 787. Safran a également célébré la production de son cinq millionième gilet de sauvetage, trois ans seulement après que le jalon des 3 millions de gilets de sauvetage produits a été franchi.

Systèmes d'arrêt d'urgence

Safran a poursuivi la livraison de systèmes d'arrêt d'urgence (filet ou brins d'arrêt) pour avions militaires installés au sol. Safran fournit également le système d'arrêt installé sur le nouveau type de porte-avions nucléaire américain, dont la tête de série l'USS Ford poursuit ses essais en mer pour une entrée en service prévue en 2020.

Systèmes intégrés de gestion et contrôle des fluides

Les systèmes de jaugeage et de distribution carburant de Safran ont été sélectionnés, durant l'exercice, par Gulfstream pour son futur programme d'avion d'affaires G700.

En 2019, Safran a poursuivi le projet de modernisation des nacelles de ravitaillement en vol NARANG (nacelle de ravitaillement nouvelle génération) destiné à équiper les appareils Rafale actuellement en service dans la Marine nationale. La réussite des essais en vol de cette nouvelle nacelle a ouvert la voie à une commande des Forces armées françaises.

Avionique

Systèmes d'actionnement électromécaniques

En 2019, Safran a finalisé l'acquisition et l'intégration des activités ElectroMechanical Systems auprès de Collins Aerospace. Cette acquisition vient enrichir les portefeuilles d'activités de Safran dans le domaine des actionneurs électriques et des commandes de vol. Elle permet notamment aux activités concernées de Safran d'accroître leur taille critique dans ces domaines et, à terme, de renforcer leur compétitivité.

Data management & services

Les services Cassiopée permettent aux compagnies aériennes d'analyser les données de vol de chaque avion (consommation de carburant, usure des freins et des trains d'atterrissage, temps de stationnement sur les taxiways, etc.), d'améliorer la gestion

(1) Critère de classement : chiffre d'affaires – Source : Safran.
(2) Source : Safran.

de leurs flottes et de réduire leurs coûts d'exploitation par l'optimisation de la consommation de carburant (SFCO2®) et des coûts de maintenance. Cassiopée permet également d'accroître la sécurité des vols en détectant les situations à risques et en anticipant les incidents techniques.

En mars 2019, HeliDax (France), AMS (Aircraft Maintenance Systems) (France) et Safran ont signé une lettre d'intention pour coopérer au développement de la première chaîne digitale complète destinée aux hélicoptères, basée sur la suite logicielle Cassiopée. L'objectif est de récupérer de façon automatique les données avant, pendant et après le vol, afin de pouvoir établir une continuité numérique entre le pilotage, la maintenance et les opérations. Outre la diminution des coûts opérationnels, ce dispositif renforcera la sécurité des vols grâce à l'analyse des événements. L'opérateur augmentera ainsi la disponibilité de ses appareils en positionnant la maintenance aux meilleurs moments.

Mi-juin, Safran a annoncé le lancement de Cassiopée NODE, dernier né de sa suite de logiciels de traitement de données de vol. En ouvrant l'accès à de nouvelles utilisations à haute valeur ajoutée, en particulier liées à la maintenance prédictive, Cassiopée NODE est un outil d'amélioration de la sécurité, de l'efficacité opérationnelle et de l'anticipation au plus juste de la maintenance des avions. Destiné aux opérateurs disposant de grandes flottes et aux acteurs majeurs du secteur aéronautique (constructeurs, équipementiers, services), cet outil permettra de décoder plus rapidement de plus grands volumes de données. Deux clients importants ont déjà choisi Cassiopée NODE à des fins de maintenance prédictive : Air France et SITAONAIR (Suisse), filiale de SITA (Belgique) spécialisée dans la connectivité sol-bord.

Électronique et logiciels critiques

En février 2019, le constructeur aéronautique indien Hindustan Aeronautics Ltd (HAL) et Safran ont annoncé la signature de trois nouveaux contrats concernant les pilotes automatiques conçus par Safran pour différentes gammes d'hélicoptères fabriqués par HAL. Ces contrats concernent la fourniture de moyens de développement, d'intégration (bancs) et de mise en place d'un atelier logiciel pour développer et valider des lois de pilotage, nécessaires pour l'utilisation des pilotes automatiques, ainsi que la fourniture du pilote automatique du nouvel hélicoptère *Light Utility Helicopter* (LUH), et le développement des lois de pilotage spécifiques des hélicoptères *Advanced Light Helicopter* (ALH) version garde-côte, destinés à la marine indienne.

Défense

Équipements optroniques et viseurs

Boules gyrostabilisées : courant juin 2019, Safran Electronics & Defense, Hensoldt [1] (Allemagne) et Mades [2] (Espagne) ont signé des accords de coopération pour développer ensemble l'Euroflir™ 610, un système électro-optique européen multi-spectral de haute performance proposé pour le MALE RPAS, le futur drone européen *(Medium Altitude Long Endurance Remotely Piloted Aircraft System)*. Grâce à ce partenariat, Euroflir™ 610, présenté pour la première fois en 2019 lors du Salon aéronautique du Bourget, intégrera le meilleur état de l'art mondial en termes d'électro-optique sur la base de technologies de pointe européennes.

Équipements pour la marine : en mars, Safran a signé un nouveau contrat avec la Marine royale australienne pour assurer le support opérationnel des systèmes VAMPIR [3] de veille infrarouge de très longue portée. Pour ce contrat, Safran effectuera la majeure partie des tâches sur le sol australien, à savoir le support et la maintenance des équipements militaires, l'ingénierie, les approvisionnements stratégiques et la gestion des stocks. Ce contrat s'inscrit dans le cadre d'une stratégie destinée à étoffer la gamme des services proposés à la Force de défense australienne (ADF), avec notamment la constitution en Australie d'une équipe dédiée au support des systèmes de veille infrarouge basée dans les nouvelles installations inaugurées à Botany (Sydney) fin 2018.

Lockheed Martin Australia a sélectionné Safran pour la conception détaillée de trois éléments majeurs du système de combat des futurs sous-marins de la Marine royale australienne : les mâts optroniques de veille et d'attaque, le radar de navigation et le système de navigation.

En France, le 12 juillet, lors d'une cérémonie en présence du président de la République, Naval Group a lancé à Cherbourg le « Suffren », premier sous-marin nucléaire d'attaque (SNA) de nouvelle génération du programme Barracuda. Ce nouveau bâtiment de la Marine nationale est notamment équipé de matériels conçus et fabriqués par Safran Electronics & Defense : centrales de navigation, mâts optroniques et mât radar.

Début juin, Safran et Thales ont annoncé la réorganisation de leurs activités dans les capteurs infrarouges en fusionnant Sofradir (détenue à 50/50 par Safran et Thales) avec sa propre filiale, Ulis, détenue à 100 %. Baptisée Lynred, cette nouvelle société (détenue à 50/50 par Safran et Thales) offrira à ses clients une gamme de produits pour des applications aérospatiales, militaires et industrielles. Avec près de 1 000 salariés, Lynred concentrera ses activités de R&D sur les détecteurs infrarouge de très grand format nécessaires aux observations astronomiques et spatiales, ainsi que sur les détecteurs compacts et légers qui peuvent être intégrés dans des dispositifs portables et des drones.

Modernisation du combattant

Courant avril 2019, Safran a dévoilé une nouvelle version de la jumelle infrarouge multifonction JIM Compact intégrant la fonction « tireur d'élite longue distance » (TELD) développée en partenariat avec le Commandement des opérations spéciales (COS).

Par ailleurs, à l'issue d'une compétition internationale, Armasuisse, l'Office fédéral suisse des marchés publics de la défense, affilié au Département fédéral de la défense, a choisi Safran pour fournir la prochaine génération de jumelles infrarouges multifonctions et de jumelles de vision nocturne (JVN) aux forces armées du pays. Le contrat porte sur la fourniture de plus de 1 000 jumelles infrarouges multifonctions (JIM Compact™, MOSKITO TI™) et de plus de 8 000 jumelles de vision nocturne à vision stéréoscopique.

La NSPA (Agence OTAN de soutien et d'acquisition) a également sélectionné Safran pour la fourniture de JIM Compact™, jumelles infrarouges multifonctions de longue portée de dernière génération à plusieurs pays de l'OTAN.

Ces nouvelles sélections obtenues en 2019 confirment la position de Safran comme un leader mondial [4] dans le domaine des équipements optroniques portables.

Parachutes et protections

Durant l'exercice, Safran a été sélectionné par la DGA (Direction générale de l'armement) comme fournisseur du système de livraison par air qui permettra le largage de matériels lourds à partir des avions de transport militaire A400M Atlas des Forces armées françaises.

Enfin, le plan de progrès rigoureux mis en place a permis le retour à une situation de livraisons normale de l'activité Parachute & Protection aux États-Unis.

(1) Hensoldt est une société allemande se concentrant sur les technologies de capteurs pour les missions de protection et de surveillance dans les secteurs de la défense, de la sécurité et de l'aéronautique.
(2) Mades est une entreprise espagnole spécialisée dans les secteurs de pointe tels que l'aéronautique et la défense.
(3) VAMPIR : Veille air-mer panoramique infrarouge.
(4) Source : Safran.

Navigation et capteurs

En 2019, à l'occasion du Salon aéronautique du Bourget, Safran et Orolia [1] ont annoncé la signature d'un partenariat stratégique visant à proposer des solutions de positionnement, de navigation et de temps (PNT) dans des environnements dépourvus de signaux provenant des systèmes de navigation par satellites (GNSS – *Global Navigation Satellite System*). Ces équipements PNT deviennent essentiels dans l'exécution des missions aériennes, terrestres, maritimes et spatiales chaque fois que la géolocalisation par satellite n'est pas possible (zones blanches, signal brouillé, etc.).

Drones

Système de drone tactique Patroller

En 2016, Safran a remporté le marché du SDT (système de drone tactique), futur drone tactique de l'armée de Terre française, avec son système Patroller : 14 drones et 6 stations-sol. Le Patroller est un drone d'observation d'une envergure de 18 m, capable de voler 14 heures dans un rayon de 150 km autour de chaque station-sol. Il embarque une boule optronique Safran équipée de 11 senseurs et un radar à balayage électronique.

Fin 2019, avec 270 heures de vol à son actif depuis 2016, le Patroller SDT a démontré toutes ses capacités.

Cependant, le 6 décembre 2019, au cours d'un vol de réception industriel, un accident est survenu au Centre d'essais en vol d'Istres. Une enquête a été ouverte afin d'en déterminer les causes et Safran a engagé des actions spécifiques pour traiter les conséquences de cet événement.

Robot terrestre tactique

Projet majeur de robotique terrestre, le plan de science et technologie (PST) Furious de la DGA prépare le futur programme d'insertion de robots terrestres au sein des forces, dans le cadre du programme Scorpion étape 2. Pour y parvenir, Safran s'appuie notamment, avec le soutien du monde académique, sur la dynamique de plusieurs PME. Ce projet consiste à développer trois démonstrateurs de robots, dont le véhicule autonome eRider. Fin 2019, Safran a passé avec succès la validation de la version simulée du logiciel Furious, une étape importante dans le déroulement du projet.

Data Systems

Safran en 2019 a étendu aux États-Unis le réseau WeTrack. Cette infrastructure permet le monitoring de quasiment tous les satellites géostationnaires mondiaux soit plus de 200 satellites dont les localisations peuvent être surveillées 24/7 avec une période de mesure inférieure à 20 minutes.

Optique hautes performances

Au mois de mars, Safran Reosc a été sélectionné par l'*European Southern Observatory* (ESO), organisation européenne pour la recherche en astronomie, pour assurer la conception et la réalisation du cinquième et dernier miroir (M5) du futur télescope ELT *(Extremely Large Telescope)*. Avant cette attribution, Safran avait déjà remporté en 2015 la réalisation des lames minces du miroir M4, en 2016 le polissage du miroir M2, en 2017 le polissage du miroir M3 et de l'ensemble des segments du miroir M1. Safran intervient ainsi désormais sur la totalité des miroirs de l'ELT. Installé au Chili, l'ELT sera le plus grand télescope optique jamais réalisé. Sa première lumière est attendue en 2025.

Opérations industrielles

En 2019 a eu lieu à Valence (France) la pose de la première pierre d'un futur centre de Recherche & Développement (R&D) de Safran Electronics & Defense. Dans ce nouvel établissement de 4 500 m², Safran poursuivra ses travaux tant sur l'avion plus électrique que sur les nouvelles technologies d'électronique hautement intégrées, qui seront destinées à tous les grands programmes d'aéronautique, du spatial et de la défense en France et à l'international.

Safran concentrera ainsi à Valence une partie importante de ses ressources en matière de commandes d'actionnements électriques et de technologies d'intégration et d'assemblage d'électronique en milieux sévères.

2.1.3.3 Aircraft Interiors

Chiffres clés en données ajustées

(en millions d'euros)	2018	2019	Variation 2019/2018
Chiffre d'affaires	2 511	3 321	32 %
Résultat opérationnel courant	81	188	132 %
Résultat opérationnel	42	182	333 %
Cash-flow libre	(67)	(1)	N/A
Investissements corporels	41	60	46 %
Recherche et développement			
R&D autofinancée	(178)	(237)	33 %
% du chiffre d'affaires	*7,1 %*	*7,1 %*	*N/A*
Crédit d'impôt recherche (CIR)	3	6	100 %
R&D autofinancée après CIR	(175)	(231)	32 %
Dépenses capitalisées	45	68	51 %
Amortissements et dépréciations R&D	(13)	(19)	46 %
Impact résultat opérationnel	(143)	(182)	27 %
% du chiffre d'affaires	*5,7 %*	*5,5 %*	*- 0,2 pt*
Effectifs	2 226	2 353	6 %

(1) La société française Orolia est spécialisée dans le développement de solutions résilientes de positionnement, de navigation et de temps (PNT).

Commentaires sur l'activité Aircraft Interiors en 2019

Le chiffre d'affaires de 2019 s'élève à 3 321 millions d'euros, en hausse de 32,3 % par rapport à 2 511 millions d'euros en 2018. Sur une base organique, le chiffre d'affaires augmente de 8,8 %, tiré principalement par les activités de Seats et de Passenger Solutions, tandis que l'activité de Cabin a été stable.

Le chiffre d'affaires en première monte progresse de 30,8 % (7,7 % sur une base organique) en 2019. Les ventes augmentent grâce à la montée en cadence des programmes de sièges affaires (Fusio et Polaris), aux livraisons de toilettes pour l'A350 et aux activités Connected Cabin (IFE) de Safran Passenger Solutions. La croissance a été impactée par une baisse des volumes de *galleys* de l'activité Cabin.

Le chiffre d'affaires des activités de services augmente de 36,4 % (11,9 % sur une base organique) en 2019, principalement tiré par les activités de services de Seats et dans une moindre mesure, par les activités de Cabin et Passenger Solutions.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 188 millions d'euros, en hausse de 107 millions d'euros par rapport aux 81 millions d'euros réalisés en 2018. La marge opérationnelle courante a augmenté de 3,2 % à 5,7 %. La rentabilité de toutes les activités a progressé grâce à la hausse des volumes, à la baisse des coûts de non-qualité et aux plans de productivité.

Développements commerciaux et industriels

Cabines

Safran a remporté en 2019 plusieurs succès commerciaux significatifs dans le domaine des cabines :

- Airbus a sélectionné Safran pour fournir, sur les nouveaux appareils A350, les portes sécurisées d'accès au cockpit ainsi que des meubles spécifiques ;
- Cathay Pacific a retenu les *galleys* (blocs cuisine) Safran pour équiper ses 21 nouveaux appareils Boeing 777-9 *(linefit)* ;
- Corsair et Kuweit Airways ont choisi d'équiper leurs appareils A330neo *(linefit)* avec les *galleys* Safran. Cette commande concerne 6 appareils (3 avions Corsair et 3 avions Kuweit Airways) ;
- Turkish Airlines a choisi d'équiper la majeure partie de sa flotte avec les chariots et conteneurs de restauration Safran Hybrite ;
- Air Lingus, Azul, Corsair et TAP ont décidé de permettre à leurs équipages de disposer sur leurs appareils A330 de modules de repos en soute Safran (LDMCR – *Lower Deck Mobile Crew Rests*). Une dizaine de modules seront livrés aux quatre compagnies aériennes entre 2019 et 2021 ;
- Jeju Air (Corée du Sud) a sélectionné les *galleys* et inserts Safran pour leurs 40 nouveaux Boeing 737 MAX. La livraison de ces appareils est attendue à partir de 2022 (source : Cirium Fleets Analyzer) ;
- Air France a désigné Safran pour équiper 51 de ses appareils A320 et A321 avec des coffres à bagages ECOS [1]. Cette nouvelle génération de coffres à bagage Safran permet d'accueillir 60 % de bagages en plus par rapport à un coffre classique et donne ainsi la possibilité à chaque passager de transporter et ranger une valise à roulettes perpendiculairement au couloir.

À l'occasion du Salon aéronautique du Bourget 2019, Safran Cabin et l'équipementier chinois Zhejiang XiZi Aircraft Component Company ont annoncé la signature d'un accord de partenariat stratégique.

Enfin, à l'occasion du *Uber Elevate Summit* qui s'est déroulé à Washington DC (États-Unis), Safran et Uber ont présenté une maquette de cabine pour les futurs eVTOL (aéronefs électriques à décollage et atterrissage verticaux). Au travers de cette collaboration avec Uber, Safran a démontré sa capacité à concevoir, selon des méthodes de développement rapide, un intérieur de cabine complet pour ce type d'appareil.

Sièges pour aéronefs

Sièges passagers (classes Économie, Premium Économie, Affaires et Première)

Sièges passagers pour les classes Économie et Premium Économie

En 2019, Safran a signé de nouvelles commandes auprès de différentes compagnies aériennes afin de fournir plus de 61 000 sièges classe Économie qui entreront en service dans les prochaines années. Ces succès commerciaux enregistrés durant l'exercice reposent notamment sur deux contrats majeurs conclus avec deux compagnies aériennes asiatiques :

- pour le premier contrat, Safran a été retenu afin de fournir les sièges de classe Économie Z400 qui équiperont des avions Boeing 787 ;
- le deuxième contrat porte sur des sièges de classe Économie Z110i qui équiperont des appareils Boeing 737 MAX. Ces avions assureront des liaisons court et moyen-courriers en Asie.

Enfin dans le segment des sièges de classe Premium Économie, Safran a été choisi par une compagnie asiatique pour fournir une version personnalisée des sièges Premium Économie Airgo FX Premium, qui équiperont ses futurs appareils Airbus A350. Au total durant l'exercice, Safran a été sélectionné pour fournir plus de 2 200 sièges de classe Premium Économie.

Sièges passagers pour les classes Affaires et Première

Les sièges de classe Affaires et Première de Safran ont enregistré de nombreux succès durant l'exercice. En tout, plus de 6 700 sièges ont été commandés en 2019. Ces sièges Safran entreront en service dans les prochaines années.

Le siège de classe Affaires Cirrus a notamment été sélectionné par la compagnie aérienne Air France pour rénover 14 appareils Boeing 777 supplémentaires [2]. Ce contrat porte sur un total de plus de 500 sièges et les premières livraisons sont attendues en 2021. Air France a aussi célébré durant l'exercice l'entrée en service dans sa flotte du premier avion A350 qui est équipé de 34 sièges Affaires Safran Optima, et de 266 sièges de classe Économique Z300.

Courant 2019 est intervenu la livraison du premier lot de sièges Safran Cirrus NG qui équiperont 12 appareils A350 de la compagnie aérienne Virgin Atlantic. Cette livraison était couplée avec celle de sièges de classe économie Z400. Les vols du premier appareil A350 de Virgin Atlantic équipé de sièges Safran ont débuté durant l'exercice entre Londres et New York.

La livraison du premier lot de sièges *Fusio* qui équiperont en tout 12 appareils Boeing 777-300ER de la compagnie japonaise ANA (6 appareils neufs et 6 appareils en *retrofit*) a eu lieu en 2019. Équipé de ses sièges *Fusio*, le premier appareil d'ANA a débuté ses liaisons entre Tokyo et Londres. Avec son emboîtement caractéristique (un siège se trouve dans le sens de la marche et l'autre dans le sens inverse), le siège *Fusio* offre aux compagnies aériennes une utilisation optimale de l'espace de leurs cabines.

La livraison du premier lot de sièges de classe Affaires Safran S-Lounge destinés à équiper 75 nouveaux appareils Boeing 777X de la compagnie aérienne Emirates a aussi eu lieu durant l'exercice. Cette livraison était couplée avec celle de sièges classe Économie Z400.

(1) ECOS : Efficient Cabin Open Space.
(2) En 2012, Air France avait commandé 1 800 sièges Cirrus pour équiper 44 Boeing 777. La livraison de ces sièges a débuté en 2014.

En 2019, d'autres lignes de sièges de classe Affaires de Safran ont également remporté des succès commerciaux : les sièges Z600 ont été retenus par des compagnies américaines et asiatiques et les sièges Aura ont été adoptés par une compagnie aérienne asiatique pour ses futurs A330.

Safran Seats a aussi été sélectionné pour fournir les sièges de première classe de deux compagnies aériennes majeures. Ces produits nécessiteront un travail de co-création et de développement commun avec chaque compagnie aérienne.

Enfin, le siège Unity, nouveau concept de siège de classe Affaires de Safran présenté pour la première fois en 2019 à l'occasion du salon de Hambourg, a été retenu par deux compagnies aériennes, dans une version spécifique à chacune d'elles. Ces sièges, installés en quinconce pour augmenter de façon significative l'expérience passager, équiperont leurs futures flottes A350.

Équipements complexes des cabines et confort des passagers

Gestion de l'eau et des déchets

Tout au long de l'exercice, Safran, un des leaders (1) du marché des systèmes de gestion de l'eau et des déchets, a bénéficié de l'accroissement du transport aérien mondial, non seulement avec l'augmentation des flottes d'appareils neufs sur lesquels ont été sélectionnés ses systèmes (comme par exemple sur les appareils A220, Boeing 787, et Embraer E-Jet E2), mais également avec les activités de maintenance qui sont restées soutenues pour la flotte en service.

En 2019, le développement des activités de réaménagement de cabine *(retrofit)* s'est poursuivi, notamment avec le succès des derniers équipements Safran dont le Revolution Toilet, qui dispose d'une consommation d'eau réduite, et dont la maintenance est facilitée. De même, l'offre de systèmes de distribution d'eau potable sur mesure a permis de remporter des marchés dans le segment des appareils VIP.

Dans le domaine du transport ferroviaire, la fin de l'année a été faste pour Safran qui a bénéficié de deux importants contrats, l'un en Europe et l'autre en Asie.

Solutions de divertissements à bord et connectivité

L'exercice a été marqué par de nouveaux contrats permettant de dépasser la barre symbolique des 50 compagnies aériennes clientes. En 2019, pour la première fois Safran a obtenu des contrats pour l'installation de systèmes de divertissements à bord d'avions Boeing 787 neufs *(linefit)*. De nouveaux contrats pour l'installation de systèmes de divertissements Safran ont également été remportés au Moyen-Orient, en Asie ainsi que dans la zone Pacifique.

Le nouveau produit RAVE Ultra (2) de Safran a connu un franc succès avec des prises de commandes record. Cette ligne de produit poursuit son développement et les premiers écrans ont été livrés fin 2019.

En complément du système RAVE Ultra, Safran a développé un système de connexion de casques audio. À l'occasion du salon APEX Expo *(Airline Passenger Experience Exposition)* de Los Angeles, Safran a annoncé la possibilité, pour la première fois, pour tous les passagers à bord d'un avion de se connecter simultanément, avec leurs casques audio Bluetooth personnels, au système de divertissement en vol. Ayant résolu le problème des interférences de fréquence lorsque trop de casques audio Bluetooth sont couplés à l'intérieur de la cabine, Safran est le premier à proposer ce produit aux compagnies aériennes.

Équipements de ventilation et systèmes de conditionnement de l'air

2019 a été une année de croissance portée par les rythmes de production soutenus, notamment de l'A320 et de l'A350. Le marché de l'après-vente a été très dynamique avec la commercialisation de systèmes de maintenance préventive des ventilateurs Safran. Cette fonctionnalité, associée à une carte électronique, permet aux compagnies aériennes de réduire leurs coûts de maintenance. La campagne d'installation des cartes électroniques sur la flotte en service a débuté en 2018 et s'est poursuivie en 2019.

Durant l'exercice, Safran a aussi poursuivi le développement du système de climatisation du futur avion d'affaires turbopropulsé Cessna Denali. Le Groupe a également bénéficié d'un niveau de ventes soutenues pour des systèmes intégrés de climatisation destinés à équiper des hélicoptères militaires. Le développement de sept autres programmes liés au conditionnement d'air attribués en 2018 et début 2019 a été soutenu et l'entrée en production des premiers programmes est attendue pour 2020. Ces succès permettent à Safran de se positionner comme un des leaders de la gestion et du conditionnement de l'air à bord des avions de moins de 10 places.

Conception d'intérieurs VIP

Dans le domaine de la conception des intérieurs d'avions VIP, malgré un fort ralentissement du marché lié au maintien au sol des appareils Boeing 737 MAX, Safran a été sélectionné pour effectuer la rénovation *(retrofit)* de trois avions gouvernementaux américains, et a obtenu de multiples contrats de reconfiguration et d'harmonisation de flotte sur ce marché des rénovations *(retrofit)* d'intérieurs des avions commerciaux.

Opérations industrielles

Dans le cadre de la réorganisation de ses activités Aircraft Interiors, Safran a :

- conclu avec les partenaires sociaux un plan de restructuration des activités de l'usine d'Herborn (Allemagne) spécialisée dans l'aménagement de cabine ;
- rationalisé ses activités de coffre à bagages, toilettes et équipements électriques de cuisine ;
- poursuivi l'intégration de ses services d'après-vente au travers de la création de Safran Cabin Services.

2.1.4 Événements postérieurs à la date de clôture

Le 27 février 2020, à l'occasion de la présentation de ses résultats 2019, Safran communiquait sur ses objectifs pour 2020 :

- sur la base d'un cours spot moyen estimé de 1,13 dollar américain pour 1 euro en 2020, le chiffre d'affaires ajusté devait baisser entre 0 % et – 5 % par rapport à 2019. Variation similaire en organique ;
- le résultat opérationnel courant ajusté devait croître d'environ 5 %, sur la base d'un cours couvert de 1,16 dollar américain pour 1 euro ;
- le cash-flow libre devait être supérieur à celui de 2019.

(1) Source : Safran.

(2) Au-delà des nombreuses innovations proposées par le système RAVE de Safran (comme notamment la vidéo en qualité 4K ou l'accès au contenu audio par Bluetooth pour les passagers équipés de leur propre casque), le système RAVE Ultra dispose d'un nouvel écran plus léger et plus fin disponible en plusieurs tailles.

Ces objectifs, établis en début d'année, prenaient en compte un impact du coronavirus (Covid-19) sur la croissance du chiffre d'affaires des activités de services de moteurs civils dès lors que l'impact du Coronavirus sur le trafic aérien ne se prolongeait pas au-delà du 1er trimestre 2020.

Depuis, dans le contexte de propagation mondiale de la crise du coronavirus, Safran a publié un communiqué de presse à l'issue de la réunion de son Conseil d'administration du 26 mars 2020. Ce communiqué, diffusé de façon effective et intégrale conformément à la réglementation en vigueur, est disponible sur son site Internet www.safran-group.com) et est repris intégralement ci-dessous :

« Safran prend des mesures pour s'adapter à la crise actuelle :

- ***Renforcement du plan d'adaptation ;***
- ***Retrait des objectifs 2020 ;***
- ***Annulation de la proposition de versement du dividende 2019 pour un montant d'1 milliard d'euros ;***
- ***Nouvelle ligne de crédit de 3 milliards d'euros.***

Le Conseil d'administration de Safran (Euronext Paris : SAF), présidé par Ross McInnes, s'est réuni le 26 mars 2020 pour examiner le plan d'action préparé par la Direction générale en réponse à l'impact de la pandémie du Covid-19.

Commentaire du Directeur Général

Philippe Petitcolin a déclaré :

« En cette période critique, notre attention se concentre sur la protection de nos collaborateurs et le suivi de nos clients et fournisseurs. Tout en préservant la trésorerie à très court terme, nous nous préparons à rétablir et à renforcer nos opérations pour être prêt dès que la situation sera restaurée. Comme nous l'avons démontré dans les crises précédentes, notre agilité et notre résilience permettront à Safran de surmonter ces défis et de consolider sa position dans le futur, j'en suis convaincu. »

Plan d'adaptation

Le Groupe coordonne de manière régulière et proactive les efforts de l'ensemble de ses filiales et de ses sites dans tous les pays où il est présent afin de s'assurer des priorités pour faire face à la crise :

- *La protection des salariés par une organisation du travail adaptée ;*
- *Les réponses aux demandes des clients notamment en termes de calendrier de livraisons ;*
- *La résilience et la flexibilité de la chaîne d'approvisionnement ;*
- *La gestion de la trésorerie et de la liquidité du Groupe dont le faible endettement constitue un atout.*

La Direction générale salue la mobilisation et la réactivité de l'ensemble des collaborateurs, facteur de confiance dans la capacité de l'entreprise à relever les défis actuels.

Les usines chinoises sont déjà totalement opérationnelles et les sites européens redémarrent progressivement.

Les actions mises en place depuis le mois de décembre 2019 en réponse à la décision de Boeing d'arrêter la chaîne d'assemblage du Boeing 737MAX sont amplifiées. D'importantes mesures sont actuellement mises en œuvre comme une pause dans les investissements, la définition de nouveaux objectifs pour la R&D et la baisse des coûts directs et indirects. Safran utilisera également les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics notamment le recours à l'activité à temps partiel.

Objectifs 2020

Compte tenu du caractère inédit de la situation, de l'impact à venir encore incertain pour ses clients des mesures mondiales adoptées pour endiguer la pandémie, Safran retire les objectifs pour 2020 annoncés précédemment.

Quand les impacts sur l'activité et les mesures d'ajustement pourront être évalués avec suffisamment de précision, Safran les partagera avec la communauté financière.

Dividende 2019

Le Conseil d'administration de Safran, dans sa séance de ce jour, a décidé de ne pas proposer lors de son Assemblée générale annuelle le paiement en 2020 du dividende au titre de l'exercice 2019.

Le projet précédemment annoncé d'un dividende de 2,38 euros par action traduisait les très bonnes performances de Safran en 2019 et les objectifs 2020 qui prévalaient en février dernier lors de la réunion du Conseil. Compte tenu du nombre d'actions en circulation, le versement du dividende aurait représenté un décaissement de l'ordre de 1 milliard d'euros en juin 2020.

Dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes de Safran, cette décision préserve les ressources du Groupe pour assurer la protection de ses collaborateurs, maintenir la continuité des opérations notamment pour ses fournisseurs, accompagner ses clients et assurer la liquidité dans un contexte incertain.

Assemblée générale

L'Assemblée générale mixte sera convoquée pour se tenir le 28 mai 2020, au Campus Safran - 32, rue de Vilgénis - 91300 Massy.

La date, le lieu et les modalités de participation physique à l'Assemblée sont susceptibles d'évoluer en fonction d'impératifs sanitaires et/ou réglementaires/légaux. En particulier, l'Assemblée pourrait être tenue à huis clos (hors la présence physique des actionnaires).

Ainsi, les actionnaires seront vivement invités à exprimer leur vote par correspondance (ou par internet avant l'Assemblée Générale) ou à donner pouvoir au Président de l'Assemblée.

Les actionnaires seront également invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée Générale 2020 sur le site de la Société pour toute information sur ce sujet : https://www.safran-group.com/fr/finance/assemblee-generale

Liquidité

Au 31 décembre 2019, la dette financière nette du Groupe s'établissait de la façon suivante :

- *trésorerie et équivalents de trésorerie de 2 632 millions d'euros ;*
- *passifs financiers portants intérêts de (6 779) millions d'euros ;*
- *et juste valeur des instruments dérivés de 33 millions d'euros.*

Entre le 1er janvier et le 24 mars 2020, la génération de trésorerie a permis d'améliorer la dette financière nette de 900 millions d'euros environ (donnée non auditée). À ce jour, la trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élèvent à 3,1 milliards d'euros (donnée non auditée), dont 2,8 milliards d'euros (donnée non auditée) sont disponibles immédiatement ou à moins de 90 jours.

L'encours du programme de commercial paper de Safran (NEU CP) est tiré à hauteur de 1 802 millions d'euros et 419 millions d'euros souscrits par un FCPE du plan d'épargne Groupe, avec des maturités s'étalant de fin-avril à mi-mai 2020.

Deux emprunts obligataires arrivent à échéance en 2020 : une obligation à taux variable d'un montant nominal de 500 millions d'euros le 13 juillet et une autre dette, à taux fixe, d'un montant nominal de 99 millions d'euros le 27 juillet, soit un montant total de 599 millions d'euros.

Safran annonce la mise en place en cours d'une nouvelle ligne de crédit de 3 milliards d'euros, d'une durée pouvant aller jusqu'à deux ans qui vient s'ajouter à sa ligne de crédit actuelle de 2,52 milliards d'euros *non tirée à ce jour et arrivant à échéance en décembre 2022.*

Sur la base de ces éléments et en tenant compte de l'annulation du dividende 2019, le Groupe dispose de liquidités suffisantes pour financer la poursuite de son activité.

Au regard de l'évolution du cours de bourse actuel de Safran, le Conseil d'administration de Safran se réserve la possibilité d'engager un nouveau programme de rachat d'actions quand les conditions le permettront. »

Ambitions à moyen terme

Lors de sa publication du 27 février 2020, Safran indiquait également que ses ambitions pour 2022 telles que communiquées le 29 novembre 2018 lors du Capital Markets Day étaient basées sur des hypothèses qui devaient être actualisées pour tenir compte de l'impact de l'immobilisation du 737Max. Ces ambitions moyen terme seront également à actualiser quand les impacts de la pandémie du coronavirus pourront être évalués avec suffisamment de précision

Éléments pouvant influer sur les résultats

Les facteurs de risques majeurs identifiés qui pourraient avoir un effet négatif sur les activités, la situation financière ou les résultats de Safran sont décrits dans le chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel.

2.2 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE

2.2.1 Compte de résultat consolidé

Le compte de résultat consolidé simplifié au 31 décembre 2019 présenté ci-dessous est directement issu des comptes consolidés figurant au § 3.1.

(en millions d'euros)	2018 (1)	2019	Variation 2019/2018
Chiffre d'affaires	**21 025**	**25 098**	**+ 19,4 %**
Autres produits et charges opérationnels	(18 934)	(21 438)	
Quote-part dans le résultat net des co-entreprises	189	164	
Résultat opérationnel courant	**2 280**	**3 824**	**67,7 %**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(115)	13	
Résultat opérationnel	**2 165**	**3 837**	**77,2 %**
Résultat financier	(476)	(363)	
Produit (charge) d'impôts	(348)	(962)	
Résultat net des activités poursuivies	**1 341**	**2 512**	
Résultat attribuable aux intérêts minoritaires	(58)	(65)	
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**1 283**	**2 447**	

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2018 n'ont pas été retraitées de l'impact lié au changement de méthode IFRS 16 du fait de l'application rétrospective limitée de la norme IFRS 16 « Locations » (cf. § 3.1 note 3.a « Application de la norme IFRS 16 »).

Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires s'élève à 25 098 millions d'euros en 2019 (21 025 millions d'euros en 2018), soit une augmentation de 19,4 % qui inclut un effet périmètre favorable avec la contribution des activités de :

- Zodiac Aerospace (sur 12 mois en 2019 contre seulement 10 mois en 2018) ; et
- ElectroMechanical Systems de Rockwell Collins.

Il est rappelé que le passage entre le chiffre d'affaires ajusté et le chiffre d'affaires consolidé s'explique par la prise en compte des couvertures de change (cf. § 2.1.1). En 2019, la neutralisation de l'impact des couvertures de change a eu pour effet de majorer le chiffre d'affaires consolidé par rapport au chiffre d'affaires ajusté à hauteur de 458 millions d'euros. L'évolution de l'impact des couvertures de change sur le chiffre d'affaires est liée à l'évolution de l'écart entre les cours de change moyens et les cours couverts effectivement obtenus, sur la période, sur la partie des flux en devises couverts par le Groupe. À titre d'exemple, sur la parité EUR/USD, le cours couvert 2019 était de 1,18 contre un cours moyen annuel de 1,12, expliquant cet impact de l'annulation de la prise en compte de la couverture.

L'évolution du chiffre d'affaires, hors impact des retraitements liés aux données ajustées, est commentée ci-dessus (cf. § 2.1.2).

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'élève à 3 824 millions d'euros contre 2 280 millions d'euros en 2018 et diffère du résultat opérationnel courant en données ajustées (cf. § 2.1.2) qui s'établit à 3 820 millions d'euros du fait qu'il intègre notamment :

- une charge d'amortissement des actifs incorporels valorisés lors de l'allocation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises d'un montant de 51 millions d'euros au titre de la fusion Sagem/Snecma en mai 2005 ;

- une charge d'amortissement des actifs incorporels valorisés lors de l'allocation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises d'un montant de 395 millions d'euros au titre des autres regroupements d'entreprises ;
- un impact positif lié aux opérations de couverture de change de (449) millions d'euros.

L'évolution du résultat opérationnel courant, en données ajustées, est commentée ci-dessus (cf. § 2.1.2).

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 3 837 millions d'euros en 2019 contre 2 165 millions d'euros en 2018, soit une augmentation de 77,2 %. Il se compose d'un résultat opérationnel courant de 3 824 millions d'euros (contre 2 280 millions en 2018) et d'autres éléments non courants d'un montant de 13 millions (contre (115) millions en 2018).

L'évolution du résultat opérationnel en données ajustées est commentée ci-dessus (cf. § 2.1.2).

Résultat financier

Le résultat financier s'établit à (363) millions d'euros en 2019 contre (476) millions en 2018.

Le résultat financier consolidé 2019 diffère du résultat financier ajusté commenté ci-dessus (cf. § 2.1.2) sur deux éléments :

- la variation de juste valeur des instruments financiers de couverture de change afférents aux flux des périodes futures pour (175) millions d'euros en 2019. L'intégralité de cette variation est comptabilisée en résultat financier dans les comptes consolidés contrairement aux données ajustées dans lesquelles l'impact de variation de juste valeur des instruments financiers afférents aux flux des périodes futures est neutralisé. Cette variation s'explique par la volatilité observée sur le cours EUR/USD, le portefeuille d'instruments financiers dérivés de change ayant été valorisé sur la base du cours de clôture : 1,12 au 31 décembre 2019, contre 1,15 au 31 décembre 2018 ;
- le résultat de la couverture de change sur les flux en devises de la période, couverts par le Groupe, soit 449 millions d'euros en 2019. Ce résultat de change est comptabilisé en résultat financier dans les comptes consolidés et en résultat opérationnel (majoritairement en chiffre d'affaires) dans le compte de résultat ajusté.

Impôt

La charge d'impôt constatée en 2019 s'élève à 962 millions d'euros contre 348 millions d'euros en 2018.

L'évolution de l'effet d'impôt est principalement liée à la forte variation de juste valeur des instruments de couverture de change afférents aux flux des périodes futures enregistrée en résultat financier à hauteur de 175 millions d'euros en 2019 contre (232) millions d'euros en 2018.

Résultat net consolidé part du Groupe

Le résultat net consolidé ressort à 2 447 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 1 283 millions d'euros au 31 décembre 2018.

L'évolution du résultat net en données ajustées est commentée ci-dessus (cf. § 2.1.2).

2.2.2 Bilan consolidé simplifié

Le bilan consolidé simplifié au 31 décembre 2019 présenté ci-dessous est directement issu des comptes consolidés figurant au § 3.1.

(en millions d'euros)	2018	2019
ACTIF		
Écarts d'acquisition	5 173	5 199
Immobilisations incorporelles et corporelles	14 211	13 877
Participations comptabilisées par mise en équivalence	2 253	2 211
Autres actifs non courants	811	1 416
Dérivés actifs	753	707
Stocks et en-cours de production	5 558	6 312
Coût des contrats	470	471
Clients et autres débiteurs	6 580	7 639
Actifs sur contrat	1 544	1 743
Autres actifs courants	937	601
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 330	2 632
TOTAL ACTIF	**40 620**	**42 808**
PASSIF		
Capitaux propres	12 301	12 748
Provisions	2 777	3 083
Dettes soumises à des conditions particulières	585	505
Passifs financiers portant intérêts	5 605	6 779
Dérivés passifs	1 262	1 038
Autres passifs non courants	1 664	1 342
Fournisseurs et autres créditeurs	5 650	6 164
Passifs sur contrat	10 453	10 923
Autres passifs courants	323	226
TOTAL PASSIF	**40 620**	**42 808**

2.2.3 Variation de la position financière nette consolidée

La variation de la position financière nette pour les années 2018 et 2019 peut être résumée comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2019
Capacité d'autofinancement	**3 098**	**4 042**
Variation du besoin en fonds de roulement	(27)	(897)
Investissements corporels	(780)	(695)
Investissements incorporels	(183)	(134)
Capitalisation des frais de R&D	(327)	(333)
Cash-flow libre	**1 781**	**1 983**
Dividendes versés	(721)	(817)
Investissements financiers nets et divers	(4 623)	(1 482)
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE	**(3 563)**	**(316)**
Position financière nette au 1er janvier	294	(3 798) (1)
Position financière nette au 31 décembre	**(3 269)**	**(4 114)**

(1) Dont 529 millions d'euros d'impact à l'ouverture en l'application de la norme IFRS 16 « Locations » (cf. § 3.1 note 3).

La capacité d'autofinancement s'obtient à partir du résultat net avant impôt retraité des produits et charges n'entraînant pas de flux de trésorerie (notamment les dotations aux amortissements et aux provisions ainsi que la variation de juste valeur des instruments financiers afférente aux flux des périodes futures [1]). La capacité du Groupe à financer, grâce à sa performance, ses besoins en fonds de roulement opérationnels, ses investissements corporels et incorporels ainsi que le paiement des dividendes, a augmenté de 944 millions d'euros entre 2018 et 2019, passant de 3 098 millions d'euros à 4 042 millions d'euros.

Les opérations ont généré 1 983 millions d'euros de cash-flow libre (52 % du résultat opérationnel courant ajusté en 2019 contre 59 % en 2018), soit 202 millions d'euros de plus qu'en 2018. La génération de cash-flow libre de 1 983 millions d'euros est essentiellement issue des flux de trésorerie opérationnels de 4 042 millions d'euros et d'une diminution de 897 millions d'euros du besoin en fonds de roulement (liée à la croissance de l'activité et à l'augmentation des cadences LEAP, A320Neo).

Les dividendes versés au cours de l'exercice correspondent au paiement du dividende (1,82 euro par action) au titre de l'année 2018.

Les investissements financiers nets s'expliquent principalement par les décaissements réalisés au titre du programme de rachat d'actions propres.

La position financière nette s'élève à 4 114 millions d'euros au 31 décembre 2019, comparée à 3 269 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2019, Safran disposait d'un montant de trésorerie et équivalents de trésorerie de 2 632 millions d'euros ainsi que d'une facilité de crédit confirmée et non tirée de 2 520 millions d'euros.

2.3 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES SOCIAUX

2.3.1 Compte de résultat Safran

Le compte de résultat Safran simplifié au 31 décembre 2019 présenté ci-dessous est directement issu des comptes sociaux figurant au § 3.3.

(en millions d'euros)	2018	2019
Chiffre d'affaires	728	723
Autres produits et charges d'exploitation	(835)	(790)
Résultat d'exploitation	(107)	(67)
Résultat financier	1 644	1 275
Résultat exceptionnel	4	70
Produit (charge) d'impôts	164	19
RÉSULTAT NET	**1 705**	**1 297**

(1) Voir § 3.1 « Tableau des flux de trésorerie consolidés ».

Le chiffre d'affaires s'est établi à 723 millions d'euros en 2019 contre 728 millions d'euros en 2018. Il comprend principalement les facturations au titre de l'assistance générale prodiguée aux filiales par la société mère, les facturations spécifiques à certaines filiales (loyers, personnel, prestations informatiques) ainsi que les facturations de prestations relatives à différents projets menés par la société de tête pour le compte de l'ensemble des filiales du Groupe (projets de recherche par exemple).

Les autres produits et charges d'exploitation s'élèvent à (790) millions d'euros en 2019 contre (835) millions d'euros en 2018.

Le résultat d'exploitation ressort ainsi à (67) millions d'euros en 2019 contre (107) millions d'euros en 2018.

Le résultat financier s'élève à 1 275 millions d'euros en 2019 contre 1 644 millions d'euros en 2018. Il intègre les dividendes reçus des filiales de 1 208 millions d'euros contre 1 865 millions d'euros en 2018. Il comprend également les intérêts et opérations assimilées (produit net de 20 millions d'euros contre une charge nette de 177 millions d'euros en 2018), les écarts de change positifs pour 30 millions d'euros contre un écart de change négatif de 29 millions d'euros en 2018.

Le résultat exceptionnel s'élève à 70 millions d'euros en 2019 (contre 4 millions d'euros en 2018).

Le montant de l'impôt sur les sociétés, en application du régime d'intégration fiscale du Groupe, est un produit de 1 million d'euros en 2019 (contre 211 millions d'euros en 2018). Une reprise nette de la provision pour risque de restitution aux filiales déficitaires de l'économie d'impôt est comptabilisée dans les comptes de la société Safran au titre du régime d'intégration fiscale, pour 18 millions d'euros en 2019 (contre une dotation de 47 millions d'euros en 2018).

Compte tenu de tous ces éléments, le résultat net ressort à 1 297 millions d'euros en 2019 (contre 1 705 millions d'euros en 2018).

2.3.2 Bilan Safran simplifié

Le bilan Safran simplifié au 31 décembre 2019 présenté ci-dessous est directement issu des comptes sociaux figurant au § 3.3.

(en millions d'euros)	2018	2019
ACTIF		
Actif immobilisé	18 437	18 355
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	2 141	2 568
Autres actifs circulants	4 381	4 299
TOTAL ACTIF	**24 959**	**25 222**
PASSIF		
Capitaux propres	10 625	10 062
Provisions	560	627
Dettes financières	5 209	5 673
Autres dettes	8 565	8 860
TOTAL PASSIF	**24 959**	**25 222**

L'évolution des capitaux propres provient d'une part du résultat de l'exercice 2019 pour 1 297 millions d'euros et de la distribution de dividendes effectuée en 2019 pour un montant de 785 millions d'euros. Par ailleurs, il a été procédé à une réduction de capital par voie d'annulation d'actions propres pour 1 076 millions d'euros.

La variation des dettes financières est constituée notamment d'émission de billets de trésorerie pour 843 millions d'euros. (cf. § 3.3 note 3.9).

2.3.3 Autres informations

Délais de paiement des fournisseurs et des clients

En application des dispositions de l'article D. 441-4 du Code de commerce, la décomposition des factures non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu est la suivante :

	Article D. 441-I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441-I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	-					103	-					457
Montant total TTC des factures concernées *(en euros)*	-	487 207	-65 537	29 886	697 264	1 148 821	-	10 089 185	1 015 041	-229 621	2 147 216	13 021 822
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	-	0,08 %	-0,01 %	0,01 %	0,11 %	0,19 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							-	1,15 %	0,12 %	-0,03 %	0,25 %	1,49 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures exclues						183						13
Montant total des factures exclues *(en euros)*						2 667 403						3 351 580
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement	☒ Délais contractuels : *DÉLAIS CONTRACTUELS* ☐ Délais légaux : (préciser)						☒ Délais contractuels : *DÉLAIS CONTRACTUELS* ☐ Délais légaux : (préciser)					

Dépenses et charges non déductibles fiscalement

Les dépenses exclues des charges déductibles (articles 223 *quater* et 39-4 du Code général des impôts) représentent 0,7 million d'euros en 2019 (0,2 million en 2018), correspondant à la fraction des amortissements et loyers non déductibles des véhicules.

Dividendes

Les dividendes sont prescrits dans les formes et délais légaux, soit cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement, au profit de l'État. Les dividendes non perçus seront soumis aux procédures prévues par la loi.

Les dividendes futurs dépendront de la capacité de la société Safran à générer un résultat bénéficiaire, de sa situation financière et de tout autre facteur que les organes de gouvernance jugeront pertinent.

L'historique de distribution du dividende figure dans la proposition d'affectation du résultat 2019 et le tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices figure ci-dessous.

Proposition d'affectation du résultat 2019

Le Conseil d'administration propose d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice 2019 :

Bénéfice de l'exercice	1 296 554 954,50 euros
Report à nouveau (1)	1 361 537 796,44 euros
Bénéfice distribuable	2 658 092 750,94 euros
Affectation :	
Dividende	0 euro
Report à nouveau	2 658 092 750,94 euros

(1) Incluant le dividende au titre de l'exercice 2018 afférent aux actions de la Société détenues par la Société à la date de mise en paiement de ce dividende, soit 7 838 268,62 euros et après imputation de la somme de 1 074 034 248,80 euros, correspondant à la différence entre la valeur comptable des 8 562 856 actions autodétenues annulées le 20 décembre 2019 et leur montant nominal.

Les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées [1]	Dividende net par action	Dividende global distribué
2018	431 474 040	1,82 euro	785 282 752,80 euros
2017	434 570 199	1,60 euro	695 312 318,40 euros [3]
2016	409 239 433 [2]	1,52 euro	626 602 111,28 euros [4]

(1) Nombre total d'actions ouvrant droit à dividende, diminué du nombre d'actions de la Société détenues par la Société à la date de mise en paiement du dividende.
(2) 415 845 481 actions ont reçu l'acompte sur dividende (0,69 euro) et 409 239 433 actions ont reçu le solde du dividende (0,83 euro).
(3) Soumis au prélèvement forfaitaire unique prévu par l'article 200-A du Code général des impôts ou, sur option globale, au barème progressif après l'abattement de 40 % prévu par l'article 158, 3-2° du Code général des impôts.
(4) Éligible en totalité à l'abattement de 40 % prévu par l'article 158, 3-2° du Code général des impôts.

2

Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices

(en euros)	2015	2016	2017	2018	2019
Capital en fin d'exercice					
Capital social	83 405 917	83 405 917	83 405 917	87 153 590,20	85 446 831
Nombre des actions ordinaires existantes	417 029 585	417 029 585	417 029 585	435 767 951	427 234 155
Opérations et résultats de l'exercice					
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 564 574 645	767 391 743	1 251 397 582	1 621 981 388	1 382 153 454
Charge (produit) d'impôt sur les bénéfices	(102 700 757)	(52 805 019)	(33 064 752)	(211 350 763)	(551 456)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1 648 209 397	969 870 638	1 359 762 344	1 705 042 464	1 296 554 954
Bénéfice mis en distribution	575 500 827	633 884 969	667 247 336	793 097 671	0
Résultat par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions					
▪ sur nombre d'actions existantes	4,00	1,97	3,08	4,21	3,24
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions					
▪ sur nombre d'actions existantes	3,95	2,33	3,26	3,91	3,03
Dividende net attribué : actions ordinaires					
▪ sur nombre d'actions existantes	1,38	1,52	1,60	1,82	0
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1 519	1 577	1 624	1 774	1 813
Montant de la masse salariale de l'exercice	133 628 961	140 807 877	145 288 974	173 747 142	160 175 869
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (charges sociales, œuvres sociales, etc.)	88 424 113 [1]	88 550 754 [2]	95 952 479 [3]	114 279 525 [4]	137 669 709 [5]

(1) Dont 7,4 millions d'euros de cotisations versées à l'assureur dans le cadre de la gestion du régime de retraite à prestations définies.
(2) Dont 5,0 millions d'euros de cotisations versées à l'assureur dans le cadre de la gestion du régime de retraite à prestations définies.
(3) Dont 6,6 millions d'euros de cotisations versées à l'assureur dans le cadre de la gestion du régime de retraite à prestations définies.
(4) Dont 2,3 millions d'euros de cotisations versées à l'assureur dans le cadre de la gestion du régime de retraite à prestations définies.
(5) Dont 4,5 millions d'euros de cotisations versées à l'assureur dans le cadre de la gestion du régime de retraite à prestations définies.

3

ÉTATS FINANCIERS

3.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2019 116

Compte de résultat consolidé 116
État du résultat global consolidé 117
Bilan consolidé 118
Variation des capitaux propres consolidés 119
Tableau des flux de trésorerie consolidés 120
Notes annexes aux comptes consolidés du Groupe 122

3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 191

3.3 COMPTES SOCIAUX DE SAFRAN AU 31 DÉCEMBRE 2019 196

Compte de résultat au 31 décembre 2019 196
Bilan au 31 décembre 2019 197
Tableau des flux de trésorerie 198
Notes annexes aux comptes sociaux de la société Safran 199

3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 219

EN APPLICATION DE L'ARTICLE 28 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN (CE) N° 809/2004 DE LA COMMISSION, LES INFORMATIONS SUIVANTES SONT INCLUSES PAR RÉFÉRENCE DANS LE PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL :

- Les comptes consolidés de l'exercice 2017 ainsi que les comptes annuels 2017 de la Société et les rapports d'audit correspondants figurant aux paragraphes 3.2 et 3.4 du document de référence 2017 déposé auprès de l'AMF le 29 mars 2018 sous le n° D.18-0225 ; ces comptes ont été établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne.
- Les comptes consolidés de l'exercice 2018 ainsi que les comptes annuels 2018 de la Société et les rapports d'audit correspondants figurant aux paragraphes 3.2 et 3.4 du document de référence 2018 déposé auprès de l'AMF le 29 mars 2019 sous le n° D.19-0227 ; ces comptes ont été établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne.

Les parties non incluses des documents de référence 2017 et 2018 sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes dans une autre partie du document d'enregistrement universel 2019.

3.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2019

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Note	31.12.2018 *	31.12.2019
Chiffre d'affaires	**6**	**21 025**	**25 098**
Autres produits	7	321	297
Produits des activités ordinaires		**21 346**	**25 395**
Production stockée		3	453
Production immobilisée		447	438
Consommations de l'exercice	7	(12 440)	(14 448)
Frais de personnel	7	(5 665)	(6 349)
Impôts et taxes		(295)	(388)
Dotations nettes aux amortissements et aux provisions	7	(1 176)	(1 600)
Dépréciations d'actifs	7	62	57
Autres produits et charges opérationnels courants	7	(191)	102
Quote-part dans le résultat net des co-entreprises	16	189	164
Résultat opérationnel courant		**2 280**	**3 824**
Autres produits et charges opérationnels non courants	7	(115)	13
Résultat opérationnel		**2 165**	**3 837**
Coût de la dette nette		(67)	(33)
Résultat financier lié au change		(351)	(283)
Autres charges et produits financiers		(58)	(47)
Résultat financier	**8**	**(476)**	**(363)**
Résultat avant impôts		**1 689**	**3 474**
Produit (charge) d'impôts	9	(348)	(962)
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		**1 341**	**2 512**
Attribuable :			
aux propriétaires de la société mère		1 283	2 447
aux participations ne donnant pas le contrôle		58	65
Résultat net par action attribuable aux propriétaires de la société mère *(en euros)*	**10**		
Résultat par action de base : bénéfice/(perte)		2,98	5,69
Résultat par action dilué : bénéfice/(perte)		2,94	5,63

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2018 n'ont pas été retraitées de l'impact lié au changement de méthode IFRS 16 du fait de l'application rétrospective limitée de la norme IFRS 16 « Locations » (cf. note 3.a « Application de la norme IFRS 16 »).

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Note	31.12.2018	31.12.2019
Résultat net de la période		**1 341**	**2 512**
Autres éléments du résultat global			
Éléments recyclables en résultat net		**213**	**131**
Écarts de conversion		230	144
Réévaluation des instruments de couverture		(47)	(22)
Impôt sur les autres éléments recyclables du résultat global		15	7
Quote-part recyclable des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	16	15	2
Éléments non recyclables en résultat net		**35**	**(119)**
Écarts actuariels sur engagements retraites et assimilés	25.c	46	(119)
Impôt sur les autres éléments non recyclables du résultat global		(7)	32
Quote-part non recyclable des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)		(4)	(32)
Total des autres éléments du résultat global		**248**	**12**
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE		**1 589**	**2 524**
Attribuable :			
■ aux propriétaires de la société mère		1 524	2 461
■ aux participations ne donnant pas le contrôle		65	63

Au 31 décembre 2019, les autres éléments du résultat global relatifs aux écarts de conversion comprennent :

- un montant de 3 millions d'euros (2 millions d'euros au 31 décembre 2018) correspondant aux écarts de conversion de la période sur des financements pérennes accordés à des filiales étrangères. Ces financements sont qualifiés d'investissements nets à l'étranger et traités en application des dispositions prévues, à ce titre, par la norme IAS 21 ;
- un montant de 141 millions d'euros (228 millions d'euros au 31 décembre 2018) correspondant aux écarts de conversion de la période sur les sociétés étrangères.

Au 31 décembre 2019, les autres éléments du résultat global relatifs à la réévaluation des instruments de couverture comprennent :

- un montant de (17) millions d'euros ((47) millions d'euros au 31 décembre 2018) correspondant aux écarts de conversion de la période sur l'émission par Safran de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain pour 1,0 milliard de dollars US en février 2012 qualifiée de couverture d'investissement net de certaines activités américaines du Groupe jusqu'à la fin du premier trimestre 2019. Le solde de la réserve de couverture d'investissement net interrompue est de 5 millions d'euros (cf. Variation des capitaux propres consolidés) ;
- un montant de (5) millions d'euros correspondant à la variation de juste valeur d'un instrument de couverture de flux de trésorerie futurs d'intérêts des billets non garantis de premier rang à compter de la fin du premier trimestre 2019. Le solde de la réserve de couverture de flux de trésorerie futurs en cours est de (5) millions d'euros (cf. variation des capitaux propres consolidés).

Les autres éléments du résultat global relatifs aux sociétés mises en équivalence (nets d'impôt) comprennent (cf. note 16 « Participations comptabilisées par mise en équivalence ») :

- un montant de 9 millions d'euros correspondant aux écarts de change de la période sur les co-entreprises étrangères (20 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;
- un montant de (7) millions d'euros relatif aux couvertures de flux de trésorerie des co-entreprises ((5) millions au 31 décembre 2018) ; et
- un montant de (32) millions d'euros d'écarts actuariels sur engagements de retraite et assimilés des co-entreprises ((4) millions d'euros au 31 décembre 2018).

Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Note	31.12.2018 *	31.12.2019
Écarts d'acquisition	11	5 173	5 199
Immobilisations incorporelles	12	9 757	9 479
Immobilisations corporelles	13	4 454	4 398
Droits d'utilisation	14	-	732
Actifs financiers non courants	15	416	429
Participations comptabilisées par mise en équivalence	16	2 253	2 211
Dérivés actifs non courants	31	13	33
Impôts différés actifs	9	391	251
Autres actifs financiers non courants		4	4
Actifs non courants		**22 461**	**22 736**
Actifs financiers courants	15	185	143
Dérivés actifs courants	31	740	674
Stocks et en-cours de production	17	5 558	6 312
Coûts des contrats	18	470	471
Créances clients et autres débiteurs	19	6 580	7 639
Actifs sur contrat	20	1 544	1 743
Actifs d'impôts exigibles	9	752	458
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21	2 330	2 632
Actifs courants		**18 159**	**20 072**
TOTAL ACTIF		**40 620**	**42 808**

Passif

(en millions d'euros)	Note	31.12.2018 *	31.12.2019
Capital émis	23	87	85
Réserves	23	10 585	9 839
Résultat de l'exercice		1 283	2 447
Capital émis et réserves attribuables aux propriétaires de la société mère		**11 955**	**12 371**
Participations ne donnant pas le contrôle		**346**	**377**
Capitaux propres		**12 301**	**12 748**
Provisions	24	1 588	2 093
Dettes soumises à des conditions particulières	26	585	505
Passifs financiers non courants portant intérêts	27	3 384	3 239
Dérivés passifs non courants	31	7	5
Impôts différés passifs	9	1 662	1 340
Autres passifs financiers non courants	29	2	2
Passifs non courants		**7 228**	**7 184**
Provisions	24	1 189	990
Passifs financiers courants portant intérêts	27	2 221	3 540
Fournisseurs et autres créditeurs	28	5 650	6 164
Passifs sur contrat	20	10 453	10 923
Passifs d'impôts exigibles	9	210	111
Dérivés passifs courants	31	1 255	1 033
Autres passifs financiers courants	29	113	115
Passifs courants		**21 091**	**22 876**
TOTAL PASSIF		**40 620**	**42 808**

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2018 n'ont pas été retraitées de l'impact lié au changement de méthode IFRS 16 du fait de l'application rétrospective limitée de la norme IFRS 16 « Locations » (cf. note 3.a « Application de la norme IFRS 16 »).

Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capital émis	Primes d'émission	Titres d'auto contrôle	Réévaluation des instruments de couverture	Écart de conversion	Autres réserves	Écarts actuariels sur engagements de retraite	Résultat net	Autres	Capital émis et réserves attribuables aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
01.01.2018	**83**	**3 360**	**(509)**	**69**	**9**	**2 073**	**(433)**	**4 550**	**143**	**9 345**	**301**	**9 646**
Résultat global de la période	-	-	-	(47)	243	(5)	42	1 283	8 (1)	1 524	65	1 589
Acquisitions/ cessions de titres d'autocontrôle	-	-	(14)	-	-	-	-	-	-	(14)	-	(14)
Dividendes	-	-	-	-	-	(695)	-	-	-	(695)	(26)	(721)
OCEANE 2018-2023	-	-	-	-	-	31	-	-	-	31	-	31
Rachat OCEANE 2016-2020	-	-	15	-	-	(113)	-	-	-	(98)	-	(98)
Programmes de rachat d'actions	(2)	(950)	428	-	-	-	-	-	-	(524)	-	(524)
Acquisition de Zodiac Aerospace (2)	6	2 238	-	-	-	162	-	-	-	2 406	-	2 406
Rachat des participations des minoritaires	-	38	-	-	-	(44)	-	-	-	(6)	6	-
Autres variations dont affectation de résultat	-	-	-	-	-	4 550	-	(4 550)	(14)	(14)	-	(14)
31.12.2018	**87**	**4 686**	**(80)**	**22**	**252**	**5 959**	**(391)**	**1 283**	**137**	**11 955**	**346**	**12 301**
Changement de méthode IFRS 16	-	-	-	-	-	(5)	-	-	-	(5)	-	(5)
01.01.2019	**87**	**4 686**	**(80)**	**22**	**252**	**5 954**	**(391)**	**1 283**	**137**	**11 950**	**346**	**12 296**
Résultat global de la période	-	-	-	(22)	153	(7)	(161)	2 447	51 (1)	2 461	63	2 524
Acquisitions/ cessions de titres d'autocontrôle	-	-	(223)	-	-	-	-	-	-	(223)	-	(223)
Dividendes	-	-	-	-	-	(785)	-	-	-	(785)	(32)	(817)
Programmes de rachat d'actions	-	-	(1 076)	-	-	-	-	-	-	(1 076)	-	(1 076)
Augmentation/ Réduction de capital	(2)	2	1 076	-	-	(1 074)	-	-	-	2	-	2
Autres variations dont affectation de résultat	-	-	-	-	-	1 283	-	(1 283)	42	42	-	42
31.12.2019	**85**	**4 688**	**(303)**	**-**	**405**	**5 371**	**(552)**	**2 447**	**230**	**12 371**	**377**	**12 748**

(1) Cf. tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Effet impôt sur les écarts actuariels	Effet impôt sur les écarts de change	Total
Résultat global 2018 (propriétaires de la société mère)	(7)	15	8
Résultat global 2019 (propriétaires de la société mère)	44	7	51

(2) Dont + 2 244 millions d'euros liés à l'offre publique d'échange (cf. note 4 « Évolution du périmètre »).

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)		Note	31.12.2018 *	31.12.2019
I. FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES				
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère			1 283	2 447
Amortissements, dépréciations et provisions (1)			1 235	1 589
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (nette des dividendes reçus)		16	(124)	(87)
Variation de juste valeur des dérivés de change et de taux d'intérêt (2)		31	316	(152)
Résultat de cession d'éléments d'actifs			12	(41)
Résultat – part des participations ne donnant pas le contrôle			58	65
Autres (3)			318	221
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du besoin en fonds de roulement			**3 098**	**4 042**
Variation nette des stocks et en-cours de production		17	(393)	(590)
Variation nette des dettes et créances d'exploitation (4)		19, 28, 31	(280)	(563)
Variation des coûts des contrats		18	2	11
Variations des actifs et passifs sur contrat		20	746	218
Variation nette des autres débiteurs et créditeurs		19, 28	(102)	27
Variation du besoin en fonds de roulement			**(27)**	**(897)**
	TOTAL I		**3 071**	**3 145**
II. FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT				
Capitalisation des frais de R&D (5)		12	(327)	(333)
Décaissements nets sur immobilisations incorporelles (6)			(183)	(134)
Décaissements nets sur immobilisations corporelles (7)			(780)	(695)
Décaissements nets sur acquisitions de titres ou d'activités (8)			(4 172)	(29)
Encaissements nets sur cessions de titres ou d'activités			18	47
Encaissements/décaissements nets sur titres de participations et prêts (9)			1 950	39
	TOTAL II		**(3 494)**	**(1 105)**
III. FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT				
Variation de capital – propriétaires de la société mère			-	2
Variation de capital – participations ne donnant pas le contrôle			(1)	(9)
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle		23.b	(539)	(1 299)
Remboursement d'emprunts (10)		27	(1 895)	(875)
Nouveaux emprunts		27	1 480	24
Variation des avances remboursables		26	(10)	(27)
Variation des financements court terme		27	(472)	1 261
Dividendes et acomptes sur dividendes versés aux actionnaires de la société mère		23.e	(695)	(785)
Dividendes versés aux minoritaires			(26)	(32)
	TOTAL III		**(2 158)**	**(1 740)**
INCIDENCE DES VARIATIONS DE TAUX DE CHANGE	**TOTAL IV**		**(3)**	**2**
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**I+II+III+IV**		**(2 584)**	**302**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture			4 914	2 330
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		21	2 330	2 632
VARIATION DE TRÉSORERIE			**(2 584)**	**302**

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2018 n'ont pas été retraitées de l'impact lié au changement de méthode IFRS 16 du fait de l'application rétrospective limitée de la norme IFRS 16 « Locations » (cf. note 3.a « Application de la norme IFRS 16 »).

(1) Dont au 31 décembre 2019 : 1 463 millions d'euros d'amortissements (1 209 millions d'euros au 31 décembre 2018), (42) millions d'euros de dépréciations ((19) millions d'euros au 31 décembre 2018) et 168 millions d'euros de provisions (45 millions d'euros au 31 décembre 2018).

(2) Dont au 31 décembre 2019 (155) millions d'euros au titre des dérivés de change (274 millions d'euros au 31 décembre 2018) (cf. note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés »).

(3) Dont au 31 décembre 2019 : annulation de la charge d'impôts différés sur variation de juste valeur des dérivés de change 60 millions d'euros ((80) millions d'euros au 31 décembre 2018) ; annulation de la charge d'impôts 902 millions d'euros (428 millions d'euros au 31 décembre 2018) ; impôts payés (887) millions d'euros, ((531) millions d'euros d'impôts payés au 31 décembre 2018) ; intérêts versés (93) millions d'euros ((87) millions d'euros au 31 décembre 2018) ; intérêts reçus 49 millions d'euros (26 millions d'euros au 31 décembre 2018) ; et dont au 31 décembre 2018 340 millions d'euros relatif à la revalorisation des stocks.

(4) Dont au 31 décembre 2019 : aucune prime nette sur options de change (cf. note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés ») présentées au bilan en dérivés passifs courants (1 million d'euros de primes nettes au 31 décembre 2018).

(5) Dont au 31 décembre 2019 (8) millions d'euros d'intérêts capitalisés ((7) millions d'euros au 31 décembre 2018).

(6) Dont au 31 décembre 2019 : (133) millions d'euros d'acquisitions d'immobilisations incorporelles ((169) millions d'euros au 31 décembre 2018) ; aucun produit de cession (10 millions d'euros de produit de cession au 31 décembre 2018) et (1) million d'euros de variation de dettes sur acquisitions d'immobilisations ((24) millions d'euros au 31 décembre 2018).

(7) Dont au 31 décembre 2019 : (777) millions d'euros d'acquisitions d'immobilisations corporelles ((797) millions d'euros au 31 décembre 2018) ; 9 millions d'euros de variation de dettes sur acquisitions d'immobilisations ((5) millions d'euros au 31 décembre 2018) et 73 millions d'euros de produits de cession (26 millions d'euros au 31 décembre 2018) ; aucune variation de créances sur cessions d'immobilisations ((4) millions d'euros au 31 décembre 2018).

(8) Dont au 31 décembre 2018 : acquisition de Zodiac Aerospace pour 4 092 millions d'euros (montant versé dans le cadre de l'offre publique d'achat net de la trésorerie active acquise).

(9) Dont au 31 décembre 2018 : transfert en trésorerie et équivalents de trésorerie des 2 000 millions d'euros de sicav de trésorerie qui avaient fait l'objet d'un nantissement pendant la durée de l'offre publique d'achat sur Zodiac Aerospace reclassés en autres actifs financiers (cf. note 15 – Actifs financiers courants et non courants).

(10) Dont au 31 décembre 2018 : (250) millions d'euros concernant le remboursement de l'emprunt hybride de Zodiac Aerospace (cf. note 27 – Passifs financiers portant intérêts).

Notes annexes aux comptes consolidés du Groupe

SOMMAIRE

NOTE 1	Principes et méthodes comptables	123
NOTE 2	Principales sources d'estimations	133
NOTE 3	Changement de méthode	135
NOTE 4	Évolution du périmètre	137
NOTE 5	Information sectorielle	139
NOTE 6	Chiffre d'affaires	142
NOTE 7	Détail des autres principales composantes du résultat opérationnel	144
NOTE 8	Résultat financier	146
NOTE 9	Impôt sur le résultat	147
NOTE 10	Résultat par action	149
NOTE 11	Écarts d'acquisition	149
NOTE 12	Immobilisations incorporelles	150
NOTE 13	Immobilisations corporelles	151
NOTE 14	Locations	152
NOTE 15	Actifs financiers courants et non courants	153
NOTE 16	Participations comptabilisées par mise en équivalence	154
NOTE 17	Stocks et en-cours de production	156
NOTE 18	Coûts des contrats	156
NOTE 19	Créances clients et autres débiteurs	157
NOTE 20	Actifs et passifs sur contrats	158
NOTE 21	Trésorerie et équivalents de trésorerie	159
NOTE 22	Synthèse des actifs financiers	159
NOTE 23	Capitaux propres consolidés	161
NOTE 24	Provisions	164
NOTE 25	Avantages au personnel	164
NOTE 26	Dettes soumises à des conditions particulières	169
NOTE 27	Passifs financiers portant intérêts	169
NOTE 28	Fournisseurs et autres créditeurs	172
NOTE 29	Autres passifs financiers courants et non courants	173
NOTE 30	Synthèse des passifs financiers	173
NOTE 31	Gestion des risques de marché et dérivés	175
NOTE 32	Participation dans les opérations conjointes	181
NOTE 33	Parties liées	181
NOTE 34	Engagements hors bilan et passifs éventuels	183
NOTE 35	Litiges	185
NOTE 36	Événements postérieurs à la date de clôture	185
NOTE 37	Liste des sociétés consolidées	186
NOTE 38	Honoraires versés aux commissaires aux comptes	190

La société Safran (2, boulevard du Général-Martial-Valin – 75724 Paris cedex 15) est une société anonyme immatriculée en France, cotée en continu sur le compartiment A du marché Eurolist d'Euronext Paris.

Les comptes consolidés reflètent la situation comptable de la société Safran et de ses filiales contrôlées, directement ou indirectement, exclusivement ou conjointement, ou sur lesquelles est exercée une influence notable (le « Groupe »).

Les états financiers consolidés sont établis en euros et toutes les valeurs sont arrondies au million près sauf mention expresse.

Le Conseil d'administration du 26 février 2020 a arrêté et autorisé la publication des comptes consolidés annuels 2019. Les comptes consolidés seront définitifs après leur approbation par l'assemblée générale.

NOTE 1 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes consolidés de Safran et ses filiales sont établis selon les normes comptables internationales IFRS *(International Financial Reporting Standards)*, telles que publiées par l'*International Accounting Standards Board* (« IASB ») et telles qu'adoptées par l'Union européenne (disponibles sur Internet à l'adresse suivante : http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index_fr.htm) à la date d'arrêté des comptes consolidés par le Conseil d'administration. Elles comprennent les normes approuvées par l'IASB c'est-à-dire, les IFRS, les *International Accounting Standards* (« IAS ») et les interprétations émises par l'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (« IFRIC ») ou l'organisme qui l'a précédé le *Standing Interpretations Committee* (« SIC »).

Évolutions des principes et méthodes comptables

Nouvelles normes, interprétations et amendements des normes IFRS appliqués de manière obligatoire à compter du 1er janvier 2019 :

- IFRS 16 « Contrats de location » ;
- Amendements d'IFRS 9 « Instruments financiers » – Modalités de remboursement anticipé avec rémunération négative ;
- Amendements d'IAS 19 « Avantages du personnel » – Modification, réduction ou liquidation d'un régime ;
- Amendements d'IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises » – Intérêts à long terme dans une entreprise associée ou une co-entreprise ;
- Améliorations des IFRS publiées en décembre 2017 (cycle 2015-2017) ;
- IFRIC 23 « Incertitudes relatives au traitement des impôts sur le résultat ».

Les impacts de la mise en œuvre de la norme IFRS 16 sont présentés dans la note 3 « Changement de méthode ».

Les autres textes applicables de façon obligatoire à compter du 1er janvier 2019 n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Nouvelles normes, interprétations et amendements des normes IFRS publiés et appliqués de manière anticipée par le Groupe à compter du 1er janvier 2019 :

- Amendements d'IFRS 9 « Instruments financiers » et d'IFRS 7 « Instruments financiers : Informations à fournir en annexe » – Réforme des taux d'intérêt de référence.

Le Groupe a fait le choix d'appliquer par anticipation dès 2019 l'amendement aux normes IFRS 9 et IFRS 7 publié par l'IASB en septembre 2019 et adopté par l'Union européenne dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence.

Cet amendement permet au Groupe de ne pas tenir compte des incertitudes sur le devenir des taux de référence dans l'évaluation de l'efficacité des relations de couverture et/ou dans l'appréciation du caractère hautement probable du risque couvert, permettant ainsi de sécuriser les relations de couverture existantes ou à venir jusqu'à la levée de ces incertitudes.

Les dérivés de taux documentés en couverture de dettes indexées à un taux de référence sont présentés en note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés ».

Par ailleurs, le Groupe est en cours d'analyse des impacts liés à la modification à venir des indices de référence.

Nouvelles normes, interprétations et amendements des normes IFRS publiés mais non encore applicables ou non appliqués de manière anticipée par le Groupe :

- IFRS 17 « Contrats d'assurance » ;
- Amendements d'IAS 1 « Présentation des états financiers » – Classement des passifs en courant ou non-courant ;
- Amendements d'IAS 1 « Présentation des états financiers » et d'IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs – Définition de la matérialité ;
- Amendements d'IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises » et d'IFRS 10 « États financiers consolidés » – Ventes ou contributions d'actifs réalisées entre le Groupe et les entités mises en équivalence ;
- Amendements d'IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » – Définition d'une activité.

À l'exception de l'amendement à IAS 1 et IAS 8 portant sur la définition de la matérialité, ces nouveaux textes n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne et ne peuvent donc pas être appliqués par anticipation, quand bien même la norme l'autoriserait.

a) Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des comptes consolidés

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux règles édictées par les IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les chapitres suivants.

b) Consolidation

Règles de consolidation

Les sociétés dans lesquelles Safran exerce, directement ou indirectement, un contrôle exclusif et durable de droit ou de fait sont consolidées par intégration globale dès lors que leur contribution à certains agrégats consolidés est matérielle ou parce que leur activité est de nature stratégique pour le Groupe. Il s'agit des sociétés pour lesquelles le Groupe a le pouvoir de diriger les activités essentielles dans le but d'en retirer un rendement économique sur lequel il peut influer. Le pouvoir découle généralement de la détention de droits de vote (y compris les droits de vote potentiels lorsqu'ils ont un caractère substantif) ou de droits contractuels.

Les sociétés contrôlées conjointement par Safran et d'autres groupes, ou partenariats, sont celles dont la direction des activités essentielles (approbation du budget, nomination des dirigeants) nécessite le consentement unanime des partenaires. Il existe deux types de partenariat :

- les opérations conjointes : entités dans lesquelles les partenaires ont, de par la forme juridique de l'entité, les termes des accords contractuels ou les autres faits et circonstances, des droits sur les actifs et des obligations à assumer les passifs du partenariat. Chaque partenaire comptabilise les actifs, les passifs, les charges et les produits relatifs à ses intérêts dans l'opération conjointe sauf s'il est prévu une répartition différente ;
- les co-entreprises : entités dans lesquelles les partenaires ont uniquement des droits sur l'actif net. Chaque partenaire comptabilise sa quote-part dans l'actif net selon la méthode de la mise en équivalence.

Les sociétés dans lesquelles Safran exerce une influence notable, ou entreprises associées, sont mises en équivalence. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient au moins 20 % des droits de vote. En revanche, l'influence notable doit être démontrée lorsque le niveau de détention se situe sous ce seuil. Le fait que le Groupe soit représenté au sein de l'organe de direction (Conseil d'administration…) de l'entité détenue est un indicateur de l'existence d'une influence notable.

L'entrée d'une entreprise dans le périmètre de consolidation est effective à la date de prise de contrôle, exclusif ou conjoint, ou d'influence notable.

La sortie d'une entreprise du périmètre de consolidation est effective à la date de perte de contrôle, exclusif ou conjoint, ou d'influence notable. En cas de perte de contrôle sans cession, comme par exemple suite à une dilution, la sortie du périmètre de consolidation est concomitante au fait générateur de la perte de contrôle ou d'influence notable.

Les participations ne donnant pas le contrôle, qui représentent la part de résultat et d'actif net non détenue par les propriétaires de la société mère, sont présentées séparément au compte de résultat, dans l'état du résultat global et dans les capitaux propres.

La norme IFRS 10 prévoit que toute modification du taux de détention d'une entité consolidée par intégration globale, sans perte ou gain de contrôle, soit constatée en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la maison mère du Groupe. Il en sera ainsi des acquisitions complémentaires de titres quand bien même la prise de contrôle exclusif serait intervenue lors d'une précédente acquisition de titres ou des cessions de titres sans perte de contrôle exclusif.

La cession des titres entraînant une perte de contrôle exclusif sera quant à elle constatée en résultat et le résultat de cession sera calculé sur la totalité de la participation à la date de l'opération. De plus, certains « autres éléments du résultat global » attribués aux actionnaires majoritaires seront transférés en résultat. Toute participation résiduelle conservée sera réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la perte de contrôle exclusif.

L'acquisition des titres entraînant l'obtention du contrôle exclusif sera comptabilisée conformément aux dispositions qui régissent les regroupements d'entreprises décrites en note 1.c.

Opérations internes au Groupe

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées globalement sont éliminées, ainsi que tous les résultats internes qui s'y rattachent.

Lorsqu'une société intégrée globalement effectue une transaction telle qu'une vente ou un apport d'actif à une opération conjointe, une co-entreprise ou une entreprise associée, tout gain ou perte est reconnu dans les comptes consolidés uniquement à hauteur du pourcentage d'intérêt hors Groupe dans l'opération conjointe, la co-entreprise ou l'entreprise associée.

Dans le sens inverse, lorsqu'une société intégrée globalement effectue une transaction telle qu'un achat d'actif auprès d'une opération conjointe, une co-entreprise ou une entreprise associée, la quote-part du gain ou de la perte revenant au Groupe n'est reconnue dans les comptes consolidés qu'à la revente par la société intégrée globalement de cet actif à un tiers hors Groupe.

Ces transactions ne donnent pas lieu à élimination dès lors que l'opération conjointe intervient en tant que simple intermédiaire (agent) ou effectue des prestations équilibrées au profit ou dans le prolongement direct de l'activité de ses différents actionnaires.

c) Regroupements d'entreprises

Le Groupe applique la norme IFRS 3 révisée.

Méthode de l'acquisition

À la date de prise de contrôle, les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition :

- les actifs identifiables acquis et passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- le cas échéant, la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise est évaluée soit à la juste valeur, soit à la quote-part dans l'actif net identifiable (y compris ajustements de juste valeur) de l'entité acquise. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises ;
- les coûts directs liés à l'acquisition (frais de transaction) doivent être comptabilisés séparément du regroupement d'entreprises, ce qui signifie qu'ils sont constatés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus ;

- les ajustements de prix éventuels du regroupement d'entreprises (clauses de complément de prix...) sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition. Après la date d'acquisition, l'ajustement de prix est évalué à sa juste valeur à chaque arrêté des comptes. L'évaluation du prix d'acquisition, incluant le cas échéant, le montant estimé de la juste valeur des contreparties éventuelles, est finalisée dans les 12 mois qui suivent l'acquisition. Au-delà du délai d'affectation, tout changement ultérieur de cette juste valeur est constaté en résultat. Seuls peuvent donner lieu à un ajustement du prix d'acquisition pendant le délai de 12 mois les éléments qui auraient dû être pris en compte à la date d'acquisition, mais pour lesquels l'acquéreur ne disposait pas de toutes les informations à cette date.

Toute quote-part antérieurement détenue dans l'activité acquise, avant la prise de contrôle, est réévaluée à sa juste valeur et le produit ou la perte correspondante enregistrée en résultat.

Écart d'acquisition

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est déterminé comme la différence entre :

- d'une part, le prix d'acquisition à la date d'acquisition, augmenté du montant des participations, ne donnant pas le contrôle de la société acquise, évalué soit sur la base de la quote-part de l'actif net acquis (y compris ajustements de juste valeur), soit sur la base de la valeur globale de l'entreprise ; et
- d'autre part, le montant net des actifs et passifs acquis à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Lorsqu'ils sont générés par l'acquisition de sociétés intégrées globalement ou de participations dans des opérations conjointes, les écarts d'acquisition positifs sont portés à l'actif du bilan dans la rubrique « Écarts d'acquisition » et les écarts d'acquisition négatifs sont enregistrés immédiatement en résultat. En revanche, les écarts d'acquisition provenant de l'acquisition de participations dans des co-entreprises ou des entreprises associées sont enregistrés dans la ligne « Participations comptabilisées par mise en équivalence » conformément à IAS 28.

Les écarts d'acquisition peuvent être corrigés dans le délai d'affectation d'un an après la date d'acquisition pour tenir compte de l'estimation définitive de la juste valeur des actifs et passifs acquis. Seuls les éléments éclairant la situation existant à la date d'acquisition peuvent donner lieu à un ajustement en contrepartie des écarts d'acquisition. Au-delà de ce délai, les ajustements sont enregistrés en résultat.

Les écarts d'acquisition ainsi dégagés sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) telles que définies en note 1.m. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur au moins une fois par an et à chaque fois qu'il existe des événements ou circonstances indiquant une perte de valeur selon les modalités décrites en note 1.m. En cas de perte de valeur, la dépréciation est comptabilisée en résultat et n'est pas réversible.

d) Activités abandonnées et actifs (ou groupe d'actifs) destinés à être cédés

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs directement liés, est considéré comme destiné à être cédé quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable dans un délai maximum de 12 mois. Ces actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés sont évalués au plus bas de la valeur comptable et du prix de cession estimé, nets des coûts relatifs à la cession et sont présentés sur des lignes spécifiques du bilan consolidé.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, une activité ou une zone géographique principale et distincte est qualifiée d'activité abandonnée dès lors qu'elle fait soit l'objet d'une cession, soit d'un classement en activité destinée à être cédée. Les éléments du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs à l'activité destinée à être cédée ou cédée sont présentés sur des lignes spécifiques des états financiers consolidés pour toutes les périodes présentées. Les actifs et les passifs composant l'activité destinée à être cédée ou cédée sont présentés sur des lignes spécifiques du bilan consolidé uniquement pour le dernier exercice présenté.

En application des dispositions de la norme IFRS 5, à compter du classement d'une activité en activité destinée à être cédée :

- l'activité est évaluée dans son ensemble au montant le plus faible de sa valeur nette comptable et de sa juste valeur diminuée des coûts de la vente estimés ;
- l'amortissement des actifs non courants compris dans l'activité est arrêté ;
- les actifs non courants compris dans cette activité ne font plus l'objet de test de dépréciation ;
- les positions réciproques au bilan entre les activités poursuivies et l'activité destinée à être cédée continuent d'être éliminées.

e) Conversion des comptes exprimés en devises

Les comptes des filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de celle du Groupe sont convertis en euros selon la méthode suivante :

- les éléments d'actif et passif sont convertis sur la base des cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice et les comptes de résultat, ainsi que les flux de trésorerie, sur la base des cours moyens de change de l'exercice ;
- les écarts de conversion résultant de la variation entre les cours de clôture de l'exercice précédent et ceux de l'exercice en cours, ainsi que ceux provenant de la différence entre le cours de change moyen et le cours de change à la clôture, sont portés en écarts de conversion inclus dans les capitaux propres consolidés.

Lors de la sortie d'une filiale étrangère, les écarts de change cumulés sont comptabilisés dans le compte de résultat comme une composante du profit ou de la perte de cession. Dans tous les cas de sortie, le montant des écarts de change comptabilisés au compte de résultat est déterminé sur la base d'une consolidation directe de la filiale étrangère dans les comptes du Groupe.

Au cours du premier trimestre 2019, le Groupe a mis fin à la couverture d'investissement net partielle de ses activités à l'étranger dont le fonctionnement est présenté en note 1.w.

f) Conversion des transactions libellées en devises et dérivés de change

Les transactions libellées en devises autres que les monnaies de présentation des comptes des sociétés sont enregistrées au cours de change en vigueur à la date où elles sont réalisées.

À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de clôture. Les différences de change résultant de cette conversion sont comptabilisées en résultat financier de la période, à l'exception des différences de conversion relatives à un instrument financier

désigné comme couverture d'un investissement net à l'étranger qui, elles, sont enregistrées dans les autres éléments du résultat global (note 1.w). Les avances et acomptes versés ou reçus, les charges constatées d'avance et les produits constatés d'avance sont maintenus au bilan à leur cours de comptabilisation initiale.

Les actifs monétaires à long terme détenus par une entité du Groupe sur une filiale étrangère pour lesquels aucun règlement n'est ni planifié ni susceptible d'intervenir dans un avenir prévisible, constituent une part de l'investissement net à l'étranger. Ainsi en application des dispositions d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères », les différences de change portant sur ces éléments sont enregistrées dans les autres éléments du résultat global (OCI) jusqu'à la date de cession de l'investissement où elles sont comptabilisées comme un élément du résultat de cession. Dans le cas contraire (si l'opération n'est pas qualifiée d'investissement net à l'étranger), les différences de change sont enregistrées dans le compte de résultat.

Le Groupe utilise des dérivés de change pour gérer et couvrir les risques de variations de cours de change pesant sur son chiffre d'affaires net des achats libellés en devises étrangères. La stratégie de couverture de change du Groupe ainsi que les dérivés de change fermes et optionnels utilisés sont détaillés en note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés ».

Conformément à IFRS 9, à la clôture, ces dérivés de change sont enregistrés au bilan à leur juste valeur. Au regard des contraintes liées à l'application de la norme IFRS 3 à l'opération de regroupement Sagem/Snecma et du fait que la plupart des instruments dérivés utilisés par le Groupe sont inéligibles en tant qu'instrument de couverture au sens d'IFRS 9, le Groupe a décidé de traiter l'ensemble de ses opérations sur dérivés de change comme ne relevant pas de la comptabilité de couverture et donc de comptabiliser en résultat financier la variation de la juste valeur de ses dérivés de change.

g) Produits des activités ordinaires

Les principales natures de contrats avec les clients recensées au sein du Groupe sont :

- ventes de moteurs première monte, moteurs de rechange, équipements séries et pièces de rechange ;
- ventes de contrats de maintenance et de support de base installée ;
- ventes de prestations de réparation pièces et main-d'œuvre (« Time & Material ») ;
- ventes de contrats à éléments multiples ;
- ventes d'études.

Pour chacune de ces natures de contrats, les règles de reconnaissance du chiffre d'affaires en application d'IFRS 15 sont présentées ci-dessous.

Dans de rares cas, les effets d'une composante de financement seront également pris en compte dans la reconnaissance du chiffre d'affaires dès lors que celle-ci sera significative par rapport au prix de transaction du contrat.

Ventes de moteurs première monte, moteurs de rechange, équipements série et pièces de rechange

Pour la vente de moteurs, d'équipements et de pièces de rechange, l'obligation de prestation est généralement définie au niveau de chaque bien individuel et non au niveau d'un lot de biens.

Des développements peuvent être réalisés en amont d'une production et faire l'objet d'un financement total ou partiel par le client.

Ces ventes de développements concernent essentiellement Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems et Aircraft Interiors.

Les développements financés par les clients qui sont indissociables de la production série ne constituent pas une obligation de prestation distincte. De ce fait, le financement de ces développements par les clients sera dans un premier temps comptabilisé au bilan en passifs sur contrat lors de leur encaissement puis intégralement constaté en chiffre d'affaires « série » au rythme de la livraison des biens.

À l'inverse, pour les développements financés qui constituent une obligation de prestation distincte, le financement est comptabilisé en chiffre d'affaires à l'issue de la réalisation de la prestation lorsque le transfert du contrôle est à un moment précis ou à l'avancement des coûts lorsque le transfert de contrôle est en continu.

L'octroi d'une garantie étendue dans le cadre de la vente de moteurs ou d'équipements constitue une obligation de prestation distincte dès lors que cette garantie est un service complémentaire qui n'est pas accordé à tous les clients contrairement à la garantie standard. Dans ce cas, une quote-part du prix de transaction des moteurs ou équipements est allouée à cette garantie et est comptabilisé en passifs sur contrat.

Ce passif sur contrat sera repris et comptabilisé en chiffre d'affaires au rythme où les coûts de garantie seront supportés.

Le chiffre d'affaires comptabilisé pour chaque moteur, équipement ou pièce de rechange est net de toutes les remises accordées quelle que soit leur forme, y compris notamment les garanties à caractère de remise (garanties de performance portant sur le niveau de fiabilité, la consommation de carburant, etc.) et les biens ou services accordés gratuitement qui ne constituent pas des obligations de prestation distinctes.

Lorsque ces biens ou services accordés gratuitement sont transférés au client avant la date de reconnaissance du chiffre d'affaires, ils sont comptabilisés au bilan en actifs sur contrat jusqu'à cette date.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé lors du transfert de contrôle de chaque bien qui intervient le plus souvent à la livraison, soit « à un moment précis ».

En cas de risque d'annulation de la transaction ou d'irrécouvrabilité de la créance connu dès l'origine du contrat, le chiffre d'affaires n'est pas reconnu ; celui-ci sera reconnu lorsque le risque sera levé.

Lorsque le contrat se révèle déficitaire, une perte sur engagement de livraisons est comptabilisée (cf. note 1.s).

Les acomptes reçus des clients sont enregistrés en passifs sur contrat lors de leur encaissement. Ils sont comptabilisés en chiffre d'affaires lors de la livraison des biens auxquels ils se rattachent.

Ventes de contrats de maintenance et de support de base installée

Certains contrats de maintenance et de support prévoient le maintien en état de vol d'une flotte de moteurs ou d'équipements. La facturation de ces contrats est basée sur le nombre d'heures de vol ou d'atterrissages des biens concernés par ces contrats.

Les différentes prestations rendues au sein de chacun de ces contrats constituent une obligation de prestation unique du fait de l'interdépendance existant entre elles dans le cadre de l'exécution de ces contrats.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé si :

- le degré d'avancement peut être évalué de façon fiable ; et
- les coûts encourus et les coûts pour achever le contrat peuvent être évalués de façon fiable.

Le transfert du contrôle de ces prestations intervenant en continu, le chiffre d'affaires de ces contrats est comptabilisé à l'avancement des coûts.

Tant que le résultat du contrat ne peut être estimé de façon fiable, le chiffre d'affaires ne sera reconnu qu'à hauteur des coûts encourus.

Les marges prévisionnelles des contrats sont revues régulièrement. Le cas échéant, les pertes à terminaison sur les contrats en cours sont provisionnées dès qu'elles sont prévisibles (cf. note 1.s).

Les modifications de contrat conduisent généralement à ne pas ajouter de biens ou services distincts au contrat initial. De ce fait, la réestimation du chiffre d'affaires qui en découle à cette date se traduit par un effet de rattrapage immédiat en résultat (méthode dite du « catch-up »).

Les montants facturés aux clients, et donc encaissés la plupart du temps, qui n'ont pas encore été reconnus en chiffre d'affaires sont comptabilisés en passifs sur contrat (produit constaté d'avance) à la clôture. *A contrario*, le chiffre d'affaires comptabilisé qui n'a pas encore donné lieu à facturation est enregistré au bilan en actifs sur contrat à la clôture.

Ventes de prestations de réparation pièces et main-d'œuvre (« Time & Material »)

Ces prestations qui portent sur des moteurs ou des équipements sont en général de courte durée.

Elles constituent une obligation de prestation unique.

Le chiffre d'affaires est reconnu une fois la réparation terminée, à un moment précis.

Ventes de contrats à éléments multiples

Les contrats à éléments multiples sont des contrats qui intègrent la vente d'un développement spécifique, la vente de biens et aussi la vente de prestations de services.

Il convient d'identifier pour chaque contrat les obligations de prestation distinctes et de déterminer, pour chaque obligation, la date de transfert de contrôle.

En général, pour ces contrats :

- le développement spécifique ou les travaux d'adaptation réalisés pour un contrat et un client donnés ne constituent pas une obligation de prestation distincte car ils sont indissociables de la production série. Les coûts associés au développement et à l'installation sont initialement comptabilisés à l'actif en « coûts des contrats », si recouvrables, puis comptabilisés en charge sur la durée de vie du contrat ;
- le financement reçu du client pour ce développement ou ces travaux d'adaptation est enregistré en chiffre d'affaires lors de la réalisation des différentes obligations de prestation du contrat ;
- le chiffre d'affaires relatif à la production série et aux prestations de services est reconnu soit à la livraison des biens, soit à l'avancement des coûts en fonction de la nature de l'obligation de prestation.

Ventes d'études

Ces ventes sont présentes dans tous les secteurs du Groupe. Chaque étude à réaliser constitue en général une obligation de prestation distincte car le contrôle du développement est transféré au client, souvent par le biais du transfert de la propriété intellectuelle.

Le chiffre d'affaires est reconnu à l'avancement des coûts lorsque le transfert du contrôle est en continu ou à l'issue de la réalisation de la prestation lorsque le transfert de contrôle est à un moment précis.

L'application d'IFRS 15 peut conduire à la reconnaissance au bilan d'actifs et passifs sur contrat et de coûts des contrats :

- un actif sur contrat traduit le droit de Safran d'obtenir une contrepartie en échange d'un bien ou d'une prestation pour lesquels le transfert de contrôle a été réalisé lorsque ce droit dépend d'autre chose que de l'écoulement du temps. On y retrouve essentiellement les montants liés au chiffre d'affaires comptabilisé à l'avancement sans droit immédiat à facturation. Un actif de contrat est déprécié, le cas échéant, selon le modèle simplifié de dépréciation d'IFRS 9 (note 1.n) ;
- un passif sur contrat traduit l'obligation pour Safran de transférer à un client un bien ou un service pour lesquels Safran a reçu une contrepartie en trésorerie ou en nature.

  Les passifs sur contrat incluent les avances et acomptes reçus, les produits constatés d'avance et les concessions à payer ;
- les coûts des contrats regroupent les coûts d'exécution des contrats qui ne sont pas du ressort d'une autre norme (notamment IAS 16, IAS 38 et IAS 2) et les coûts d'obtention des contrats versés à des tiers (commissions…).

h) Impôts courants et différés

Les charges d'impôts (produits d'impôts) correspondent au total des impôts courants et des impôts différés figurant dans le compte de résultat.

Les impôts courants correspondent au montant d'impôts déterminé conformément aux règles établies par les autorités fiscales compétentes sur les bénéfices imposables au cours d'un exercice, ainsi qu'aux pénalités reconnues au titre des redressements fiscaux comptabilisés sur l'exercice. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments comptabilisés directement en capitaux propres, auquel cas il est directement comptabilisé en capitaux propres.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont calculés pour chaque entité, pour les différences temporaires entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs. Cette dernière dépend des règles fiscales en vigueur dans les pays où le Groupe gère ses activités. Il est également tenu compte des déficits fiscaux et crédits d'impôts reportables.

Des actifs d'impôts différés sont inscrits au bilan dans la mesure où il est probable qu'ils soient récupérés au cours des années ultérieures. La valeur des actifs d'impôts différés est revue à chaque clôture annuelle.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsque les impôts sont prélevés par la même autorité fiscale et que les autorités fiscales locales l'autorisent.

La règle du report variable est appliquée et les effets des modifications des taux d'imposition sont inscrits dans le résultat de la période au cours duquel la loi fiscale est promulguée et le changement de taux décidé, sauf si les opérations concernées ont été directement comptabilisées à leur origine en capitaux propres.

Le crédit d'impôt recherche français, ou tout autre dispositif fiscal similaire dans d'autres juridictions, est assimilé à une subvention d'exploitation liée aux dépenses de recherche et développement réalisées au cours de l'exercice. À ce titre, il est comptabilisé en « Autres produits » et non en déduction de la charge d'impôts de l'exercice. La reconnaissance en produit de tout ou partie du crédit impôt recherche reçu sur la période peut être différée sur les périodes ultérieures si ce montant se rattache à des dépenses de développement immobilisées dans les comptes consolidés du Groupe.

Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) était également, jusqu'à fin 2018, comptabilisé en « Autres produits » car il était assimilé à une subvention d'exploitation.

i) Résultat par action

Le résultat par action de base est obtenu en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen d'actions ordinaires achetées et détenues en autocontrôle.

Le résultat par action dilué est obtenu en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions émises ou à émettre à la clôture de la période en excluant les actions d'autocontrôle et en retenant les effets de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives, notamment celles qui découlent des obligations convertibles en actions ou d'un programme de rachat d'actions en cours. L'effet dilutif des obligations convertibles en actions découle des actions qui pourraient être créées en cas de conversion de l'intégralité des obligations émises. L'effet dilutif d'un programme de rachat d'actions en cours est calculé selon la méthode dite du rachat d'actions inversée qui compare le cours de Bourse de clôture avec le cours de Bourse moyen de la période concernée.

j) Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan pour leur juste valeur, leur coût d'acquisition historique ou leur coût de production en fonction du mode d'acquisition de ces actifs. Les frais financiers directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'une immobilisation incorporelle sont incorporés dans le coût de cette immobilisation dès lors qu'elle ne sera prête à l'usage auquel elle est destinée, ou à la vente, qu'après une période de temps substantielle (généralement plus de 12 mois). Le montant inscrit au bilan à l'origine est diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Immobilisations acquises lors de regroupements d'entreprises

Ces actifs sont comptabilisés à leur juste valeur à la date de prise de contrôle et sont amortis linéairement :

- pour les actifs incorporels reconnus lors de la fusion Sagem/Snecma de 2005 et ceux reconnus lors de l'acquisition de la participation de Rolls Royce dans l'activité RTM322 – regroupés sous la dénomination « Programmes aéronautiques » – et déterminés par programme (la juste valeur de chaque programme aéronautique reconnu recouvrant plusieurs natures d'incorporels telles que technologies, carnets de commandes et relations clientèle), sur la durée de vie résiduelle des programmes (qui n'excède pas 20 ans) ;
- pour les actifs incorporels acquis dans le cadre des regroupements d'entreprises intervenus depuis la création du Groupe (technologies, relations clientèle et autres immobilisations incorporelles acquises), sur la durée d'utilité estimée (1 à 23 ans) de chaque immobilisation incorporelle identifiée.

Immobilisations acquises séparément

Les logiciels sont comptabilisés à leur coût d'acquisition et sont amortis linéairement sur leur durée d'utilité comprise entre 1 et 5 ans.

Les brevets sont immobilisés pour leur coût d'acquisition et sont amortis sur leur durée d'utilité, correspondant à leur durée de protection légale ou à leur durée de vie économique lorsque celle-ci est inférieure.

Les contributions versées à des tiers au titre des programmes aéronautiques (participation aux coûts de certification, etc.) sont considérées comme des immobilisations acquises et sont donc immobilisées sauf dans les cas où le programme ne s'avérerait pas rentable.

Frais de recherche et développement

Les dépenses de recherche et de développement sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues. Toutefois, les frais de développement financés par le Groupe sont immobilisés, si l'intégralité des critères suivants est démontrée :

- la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle ainsi que l'intention et la capacité (disponibilité des ressources techniques, financières et autres) de l'entreprise d'achever l'immobilisation et de l'utiliser ou de la vendre ;
- la probabilité de réalisation des avantages économiques futurs ;
- la capacité d'évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

Dans les domaines d'activités du Groupe, l'ensemble des critères d'immobilisation des frais de développement est rempli lorsque la décision de lancement du développement est prise par la direction et que la rentabilité du programme/projet, validée par des sources internes ou externes pertinentes, est démontrée. Le début de la période d'immobilisation des frais de développement ne peut pas être antérieur à ces événements.

La période d'immobilisation des frais de développement s'achève à l'entrée en service du produit qui a été développé.

Les frais de développement immobilisés sont valorisés à leur coût de production et sont amortis à partir de la première livraison du produit, principalement selon le mode linéaire, sur leur durée d'utilité qui ne dépasse pas 20 ans. Certains frais de développement immobilisés sont amortis à l'unité de production.

Les immobilisations incorporelles font l'objet de tests de dépréciation selon les modalités énoncées en note 1.m.

k) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition historique ou de production diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Les principales durées d'utilité retenues pour le calcul des amortissements sont les suivantes :

Constructions	15 ans-40 ans
Installations techniques	5 ans-40 ans
Matériels, outillages et autres	5 ans-15 ans

Les frais financiers directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'une immobilisation corporelle sont incorporés dans le coût de cette immobilisation dès lors

qu'elle ne sera prête à l'usage auquel elle est destinée, ou à la vente, qu'après une période de temps substantielle (généralement plus de 12 mois).

Les dépenses de remplacement et les coûts de révision majeure sont identifiés comme des composants des actifs corporels. Les autres dépenses de réparation et d'entretien sont enregistrées en charges de la période.

Les immobilisations corporelles font l'objet de tests de dépréciation selon les modalités énoncées en note 1.m.

l) Locations

Tout contrat de location immobilière ainsi que les principaux contrats de location de flottes d'actifs (véhicules, matériels de manutention) sont comptabilisés selon les dispositions de la norme IFRS 16.

Au démarrage du contrat de location, sont comptabilisés :

- une dette de location égale à la valeur actualisée des paiements de location à réaliser sur la durée estimée du contrat de location (loyers fixes + loyers variables indexés sur un indice ou un taux + paiements au titre d'une garantie de valeur résiduelle + prix d'exercice d'une option d'achat ou de renouvellement si l'exercice est raisonnablement certain + pénalité de sortie anticipée sauf si celle-ci est improbable) ;
- un droit d'utilisation égal à la dette de location à laquelle s'ajoutent éventuellement le montant des paiements réalisés avant le démarrage du contrat, le montant des coûts directs initiaux relatifs au contrat (commissions et honoraires) et les coûts de remise en état ou de démantèlement.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur la base du montant de la dette de location, et un impôt différé passif est comptabilisé sur la base de la valeur comptable du droit d'utilisation.

La durée du contrat de location est déterminée en prenant en compte les dispositions contractuelles et celles issues du cadre législatif applicable. Ainsi, en France, pour les baux commerciaux dits « 3/6/9 », la durée généralement retenue à l'origine est de neuf ans.

Ultérieurement :

- la dette de location est évaluée au coût amorti en utilisant le taux d'intérêt effectif qui est égal au taux d'actualisation utilisé à l'origine ;
- le droit d'utilisation est amorti linéairement sur la durée du contrat de location ou sur la durée d'utilité de l'actif sous-jacent si l'exercice d'une option d'achat est raisonnablement certain. Une perte de valeur du droit d'utilisation peut être constatée le cas échéant.

En cas de variation des paiements à réaliser découlant de la variation d'un indice ou d'un taux, la dette de location est recalculée en utilisant le taux d'actualisation d'origine.

En cas d'allongement de la durée de location suite à l'exercice d'une option de renouvellement non prise en compte initialement, la dette de location est recalculée en utilisant un taux d'actualisation déterminé à la date d'exercice.

Dans ces cas, la variation du montant de la dette a pour contrepartie une variation du même montant du droit d'utilisation.

Par mesure de simplification ainsi que cela est permis par la norme, le Groupe a choisi de ne pas faire entrer dans le champ de la norme IFRS 16 les contrats de location de courte durée ou pour des actifs de faible valeur. Les paiements au titre de ces contrats sont comptabilisés en charge sur la durée du contrat de location.

m) Dépréciation des actifs immobilisés

Les actifs immobilisés, en particulier les écarts d'acquisition résultant de regroupements d'entreprises, sont affectés à des unités génératrices de trésorerie (UGT) (1). Deux types d'UGT sont définis dans le Groupe :

- les UGT correspondant aux programmes, projets, ou familles de produits auxquelles sont rattachés les actifs dédiés : frais de développement, actifs corporels de production ;
- les UGT correspondant à des pôles d'activités tels que suivis par la direction du Groupe, qui sont dans la plupart des cas assimilables aux principales filiales du Groupe, auxquelles sont rattachés les écarts d'acquisition.

En cas de réorganisation interne ou de cession modifiant la composition d'une ou plusieurs UGT auxquelles les écarts d'acquisition ont été affectés, des réaffectations sont effectuées en utilisant une approche fondée sur la valeur relative, déterminée sur la base de la quote-part que représente l'activité cédée ou transférée dans les flux de trésorerie et dans la valeur terminale de l'UGT d'origine à la date de la cession ou du transfert.

Les tests de dépréciation sont réalisés *a minima* une fois par an sur les immobilisations à durée indéfinie ou non amortissables telles que les écarts d'acquisition (tests réalisés au cours du second semestre) ainsi que pour les immobilisations amortissables, dont l'amortissement n'a pas débuté, et dès qu'un indice de perte de valeur apparaît, que ce soit pour un actif amortissable ou non.

À chaque date de clôture, les entités du Groupe apprécient s'il existe des événements ou circonstances indiquant qu'un actif a pu perdre de la valeur. De tels événements ou circonstances comprennent, notamment, des changements significatifs défavorables, présentant un caractère durable, affectant l'environnement économique (débouchés commerciaux, sources d'approvisionnement, évolution d'indices ou de coûts, etc.) ou les hypothèses ou objectifs retenus par le Groupe (plan à moyen terme, études de rentabilité, part de marché, carnet de commandes, réglementation, litiges, etc.).

Si de tels événements ou circonstances existent, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. Si la valeur comptable excède sa valeur recouvrable, l'actif est considéré comme ayant perdu de sa valeur et sa valeur comptable est ramenée à sa valeur recouvrable par le biais d'une dépréciation enregistrée dans le résultat opérationnel.

La valeur recouvrable est définie comme étant la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des frais de cession et la valeur d'utilité d'un actif ou d'un groupe d'actifs, estimée par une actualisation des flux de trésorerie futurs attendus, sur la base d'un taux d'actualisation de référence qui reflète le coût moyen pondéré du capital spécifique du Groupe (*Weighted Average Cost of Capital* – WACC). Ce taux d'actualisation est un taux après impôts appliqué à des flux de trésorerie après impôts, ce qui aboutit à un résultat identique à celui qui aurait été obtenu en appliquant, comme requis par IAS 36, un taux avant impôts à des flux de trésorerie avant impôts.

(1) Une UGT est le plus petit groupe d'actifs identifiables dont l'utilisation continue génère des flux de trésorerie fortement indépendants de ceux d'autres actifs ou groupes d'actifs.

La détermination des flux de trésorerie futurs est différente selon les actifs à tester :

(i) actifs affectés à des programmes, projets ou familles de produits : les flux de trésorerie futurs attendus sont projetés sur la durée de vie des programmes ou des projets de développement, plafonnée à 40 ans, et sont actualisés au taux d'actualisation de référence, majoré pour certains programmes ou projets d'une prime de risque spécifique. Cet horizon long terme permet de mieux refléter les caractéristiques des cycles d'exploitation du Groupe (aéronautique et défense), définis par des actifs d'une durée de vie longue et des évolutions produits lentes ;

(ii) écarts d'acquisition : les flux de trésorerie futurs attendus sont déterminés à partir des plans à moyen terme établis sur les quatre prochaines années et des flux attendus de la cinquième à la dixième année (voire sur une période plus étendue pour certaines activités dont les cycles de développement et de production sont considérés comme longs) ; ces flux sont actualisés au taux d'actualisation de référence. La valeur d'utilité des actifs est l'addition de la valeur actualisée de ces flux et de la valeur terminale actualisée calculée sur la base d'un flux normatif représentatif de l'activité à long terme et issu de la période de 5 à 10 ans (voire au-delà pour certaines activités), en tenant compte d'un taux de croissance à l'infini.

Lorsqu'un test sur les actifs d'une UGT fait ressortir une perte de valeur, après vérification de la valeur recouvrable des actifs pris isolément, la perte de valeur est affectée en premier lieu à l'écart d'acquisition puis aux actifs de l'UGT au prorata de leurs valeurs comptables respectives.

En cas de perte de valeur avérée, toute dépréciation comptabilisée au titre d'un écart d'acquisition est définitive. Pour les autres actifs, les indices de perte de valeur sont analysés à chaque clôture ultérieure et, s'il existe des changements favorables dans les estimations qui avaient conduit précédemment à une dépréciation, une reprise de perte de valeur est comptabilisée dans le résultat de l'exercice.

n) Titres de participation, prêts et créances

Les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont classés dans la catégorie « juste valeur par résultat » du fait que :

- ces actifs, de par leur nature, ne génèrent pas des flux de trésorerie constitués uniquement du paiement d'intérêts et du remboursement du principal à des dates définies ; et
- Safran n'a pas retenu l'option d'un classement de ces actifs dans la catégorie « juste valeur par OCI non recyclables ».

Pour les titres cotés, la juste valeur correspond au cours de Bourse. Pour les titres non cotés, la juste valeur correspond au coût dès lors que ce dernier constitue une estimation appropriée de la juste valeur. Dans le cas contraire, une méthode d'évaluation appropriée est utilisée.

Les prêts aux sociétés non consolidées sont classés dans la catégorie « coût amorti ». Ils sont dépréciés selon le modèle général de dépréciation d'IFRS 9 qui consiste, dans un premier temps, à prendre en compte dans leur évaluation la perte attendue dans les 12 prochains mois, puis, en cas de dégradation significative du risque de crédit, à déterminer la dépréciation sur la base de la perte attendue jusqu'à la date de maturité.

Les clients et comptes rattachés et les actifs sur contrat sont dépréciés selon le modèle simplifié de dépréciation d'IFRS 9, compte tenu notamment de leur échéance généralement à court terme. Ce modèle consiste à calculer une dépréciation qui soit égale, à tout moment, à la perte attendue sur la durée de vie de l'actif.

Pour ces actifs, l'appréciation de l'évolution du risque de crédit s'effectue à deux niveaux, au niveau collectif et au niveau individuel.

Au niveau collectif, la dépréciation pour pertes de crédit attendues est calculée pour l'ensemble des clients à l'exception de ceux ayant une notation égale ou supérieure à A3 ou A- (selon les agences de notation) pour lesquels aucune dépréciation collective n'est constatée. Cette dépréciation collective est déterminée à partir de l'évolution d'un indicateur reflétant la profitabilité des compagnies aériennes, ces dernières constituant la principale exposition au risque de crédit du Groupe parmi les clients n'ayant pas une notation égale ou supérieure à A3 ou A-.

Au niveau individuel, vient s'ajouter une dépréciation pour pertes de crédit attendues complémentaire si la dégradation du risque de crédit d'un client, quel qu'il soit, est avérée (défaut de paiement à l'échéance, procédure de redressement judiciaire…) et est susceptible de conduire à la constatation d'une perte définitive.

o) Stocks et travaux en-cours

Les stocks et en-cours sont évalués au plus bas de leur coût de revient, selon la méthode du coût moyen pondéré, et de leur valeur nette de réalisation.

Ce coût de revient est déterminé sur la base d'une capacité normale de production, excluant ainsi l'effet potentiel d'une sous-activité.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé et diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

Lorsque les conditions d'éligibilité sont réunies, les frais financiers encourus durant la phase de production des stocks sont incorporés dans la valeur de ces derniers.

p) Trésorerie et équivalents de trésorerie

Sont présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie les disponibilités ainsi que les placements à court terme (inférieurs ou égaux à trois mois) et les dépôts à terme avec des options de sortie exerçables inférieures à trois mois sans pénalité, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui présentent un risque négligeable de variation de valeur.

Ces actifs sont, en fonction de leur nature, évalués à la valeur de marché (juste valeur) ou au coût amorti. Ceux évalués au coût amorti sont dépréciés selon le modèle général de dépréciation d'IFRS 9.

Les équivalents de trésorerie sur lesquels pèse une restriction d'utilisation (nantissement, etc.) sont présentés en Autres actifs financiers pendant toute la période durant laquelle la restriction s'applique.

q) Titres d'autocontrôle

Tous les titres d'autocontrôle détenus par le Groupe sont portés en diminution des capitaux propres consolidés pour leur coût d'acquisition, qu'ils aient été rachetés dans le cadre d'un contrat de liquidité ou d'un programme de rachat d'actions initiés par le Groupe. Les résultats de cession d'actions d'autocontrôle sont imputés directement sur les capitaux propres sans affecter le résultat net de la période.

Dans le cas d'un programme de rachat d'actions en cours à la clôture, l'engagement ferme de rachat d'actions est matérialisé par la comptabilisation d'une dette sur acquisition de titres par

contrepartie d'une diminution des réserves consolidées. Cette dette, qui est exclue du calcul de la position financière nette du Groupe, est apurée au rythme des décaissements consécutifs aux rachats d'actions réalisés.

r) Paiements fondés sur des actions

Le Groupe est amené à accorder à ses salariés différents types de paiements fondés sur des actions : attribution d'actions gratuites, rémunération variable long terme sous la forme d'actions de performance et plans d'épargne Groupe avec ou sans effet de levier.

En application de la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions », ces dispositifs sont évalués à leur juste valeur qui tient compte, le cas échéant, de l'incessibilité des actions octroyées pendant une période donnée et après déduction de la valeur actualisée des dividendes non perçus par les salariés pendant la période d'acquisition de droits. La juste valeur des instruments dénoués en actions est évaluée à la date d'attribution, la juste valeur des instruments dénoués en trésorerie fait l'objet d'une révision jusqu'au règlement. Pour les plans soumis à des conditions de performance, les conditions externes sont intégrées dans la juste valeur unitaire à la date d'octroi et les conditions internes sont reflétées dans le nombre d'instruments.

Ces avantages accordés aux salariés constituent des charges de personnel, reconnues de manière linéaire sur la durée d'acquisition des droits, en contrepartie des réserves consolidées pour les plans dénoués en actions, et en contrepartie d'un passif pour les plans dénoués en trésorerie.

s) Provisions

Le Groupe enregistre des provisions lorsqu'une obligation actuelle (légale ou implicite) probable, ou éventuelle dans le cadre de regroupements d'entreprises, résultant d'événements passés est constatée, et dont l'extinction devrait se traduire par une sortie de ressources, estimée de manière fiable.

Pour les taxes prélevées par les autorités publiques, le passif est comptabilisé en date du fait générateur propre à chaque taxe, tel que celui-ci est défini par la réglementation locale applicable.

Provisions pour pertes à terminaison et pertes sur engagement de livraisons

Une provision pour pertes à terminaison, dans le cas des contrats gérés à l'avancement, ou provision pour pertes sur engagement de livraisons, dans le cas des contrats de vente de biens, est comptabilisée dès lors que :

- un contrat ou un ensemble contractuel, signé avant la date de clôture, est générateur d'obligations pour le Groupe, sous forme de livraison de biens, de prestations de services ou à défaut sous forme de versement d'indemnités de rupture ;
- l'obligation du Groupe et les avantages économiques attendus en contrepartie peuvent être estimés de manière fiable ;
- il existe une probabilité forte que le contrat ou que l'ensemble contractuel se révèle déficitaire (contrat ou ensemble contractuel dont les coûts inévitables pour satisfaire aux obligations sont supérieurs aux avantages économiques attendus en contrepartie).

Les coûts inévitables faisant l'objet de la provision représentent le montant le plus faible du coût net d'exécution du contrat (*i.e.* la perte prévue sur le contrat) et du coût découlant du défaut d'exécution du contrat (par exemple, coût de sortie en cas de rupture anticipée).

Au cas particulier des contrats de vente de première monte, les avantages économiques attendus s'entendent comme étant les flux de ces contrats associés aux flux hautement probables des activités de rechanges découlant de ces contrats.

Les flux retenus dans cette analyse font l'objet d'une actualisation pour tenir compte de leur étalement dans le temps.

Pour les contrats déficitaires, les pertes sur engagement de livraisons sont imputées en priorité en dépréciation des stocks et en-cours (pour la part de production déjà réalisée et directement rattachable au contrat ou à l'ensemble contractuel déficitaire) et comptabilisées en provisions pour le complément.

Provisions pour garanties financières relatives aux ventes

Dans le cadre des campagnes de ventes des moteurs civils, le Groupe est amené à accorder des garanties en faveur de ses clients. Celles-ci sont de deux types :

- les garanties financières qui consistent pour Safran à donner sa caution en faveur des établissements prêteurs qui financent son client ;
- les garanties de valeur d'actif qui consistent pour Safran à donner au client la possibilité de retourner l'avion à une date donnée et à un prix convenu.

Ces engagements pris par le Groupe, conjointement avec son partenaire General Electric, s'inscrivent dans le contexte des financements proposés par les avionneurs aux compagnies aériennes. Ils correspondent, en général, à sa quote-part moteur dans le financement des avions concernés.

Ces engagements financiers sont accordés dans leur principe dès la signature du contrat de vente, mais ne sont effectivement mis en place qu'à la demande du client.

Ces garanties génèrent des risques dont le montant brut global ne reflète toutefois pas le risque net effectivement supporté par le Groupe. En effet, les obligations du Groupe sont contre-garanties par la valeur des actifs sous-jacents, c'est-à-dire la valeur des avions obtenus en gage.

Les garanties ainsi mises en place font l'objet d'une provision qui tient compte des événements survenus susceptibles de générer une sortie de ressources future pour le Groupe.

Provisions pour garanties standards et garanties de fonctionnement

Elles sont constituées pour couvrir la quote-part des décaissements futurs jugés probables. Ces provisions sont, selon les cas, déterminées sur la base de dossiers techniques ou sur une base statistique, notamment en fonction de pièces retournées sous garantie et des coûts de réparation estimés.

t) Engagements de retraite et prestations assimilées

En conformité avec les lois et pratiques de chaque pays dans lequel il est implanté, le Groupe accorde à ses salariés des avantages postérieurs à l'emploi (régimes de retraites, indemnités de fin de carrière, régimes de préretraite, etc.) ainsi que d'autres avantages à long terme (médailles du travail, jubilés, primes d'ancienneté, etc.).

Pour les régimes de base et les autres régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges de la période les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est constatée.

Pour les régimes à prestations définies, les provisions pour engagements sont calculées selon la méthode des unités de crédit projetées qui consiste à évaluer, pour chaque salarié, la valeur actuelle des indemnités auxquelles ses états de services lui donneront éventuellement droit. Ces calculs actuariels intègrent des hypothèses démographiques (date de départ à la retraite, taux de rotation du personnel…) et financières (taux d'actualisation, taux de progression des salaires). Les évaluations actuarielles sont réalisées pour chaque arrêté comptable faisant l'objet d'une publication.

Lorsque les régimes sont financés, les actifs de couverture constitués auprès d'organismes assurant le versement des rentes dans les pays concernés, sont évalués à leur juste valeur et l'insuffisance de la juste valeur des actifs de couverture par rapport à la valeur actualisée des obligations est provisionnée.

Un excédent d'actifs n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe.

Conformément à IAS 19 révisée, les écarts actuariels relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global », au sein des capitaux propres, sans reclassement ultérieur en résultat.

Le Groupe présente la charge découlant de ces régimes en distinguant les impacts opérationnels des impacts financiers :

- la charge relative au coût des services rendus de la période est présentée en résultat opérationnel, ainsi que la reconnaissance immédiate du coût des services passés lié à la mise en place d'un nouveau régime ou à la modification ou liquidation d'un régime existant ;
- la charge relative à la désactualisation des passifs (actifs) nets des régimes est présentée en résultat financier.

u) Dettes soumises à des conditions particulières

Le Groupe reçoit des financements publics pour le développement de projets aéronautiques ou de défense, sous forme d'avances remboursables. Le remboursement de ces avances est basé sur le produit des ventes futures de moteurs ou d'équipements.

Les avances remboursables sont traitées comme des ressources de financement comptabilisées au passif du bilan consolidé dans la rubrique « Dettes soumises à des conditions particulières ».

À l'origine elles sont évaluées pour la contrepartie de la trésorerie reçue ou, lorsqu'elles sont acquises, pour la valeur des flux futurs probables actualisés aux conditions de marché à la date d'acquisition. Puis, à chaque clôture, elles sont évaluées selon la méthode du coût amorti en tenant compte des prévisions de remboursement les plus récentes.

Régulièrement la valeur actualisée des prévisions de remboursements, reflétant la meilleure estimation de la direction, est comparée à la valeur nette comptable de l'avance remboursable, définie comme étant la somme des montants encaissés majorée, le cas échéant, des intérêts capitalisés à la date d'arrêté et minorée des remboursements effectués. Si cette analyse conduit, trois années consécutives, à estimer que la valeur actuelle des remboursements probables est durablement différente (inférieure ou supérieure) de la valeur comptable de l'avance remboursable, la fraction de l'avance ainsi estimée et non encore comptabilisée est alors constatée en résultat.

Pour certains contrats, après remboursement intégral de l'avance, le Groupe continue de verser une redevance en fonction du chiffre d'affaires réalisé sur les rechanges du programme, celle-ci étant considérée comme une charge d'exploitation.

v) Passifs financiers portant intérêts

Les passifs financiers portant intérêts sont initialement comptabilisés à la juste valeur du montant reçu, déduction faite des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables. En dehors des modalités spécifiques liées à la comptabilité de couverture (note 1.w), les passifs financiers portant intérêts sont ensuite évalués au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

w) Dérivés et comptabilité de couverture

Le Groupe utilise des dérivés pour couvrir ses expositions résultant de ses activités opérationnelles et financières. Ces dérivés sont principalement destinés à couvrir son exposition aux risques de variation des cours de change, mais également aux risques de variation des taux d'intérêt. Les dérivés utilisés peuvent notamment être des dérivés de change fermes ou optionnels ou des swaps de taux (la politique de gestion des risques de marché du Groupe est détaillée dans la note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés »).

La majorité des dérivés est négociée sur des marchés de gré à gré sur lesquels il n'existe pas de prix cotés. Par conséquent, leur valorisation est opérée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers (modèles d'actualisation des flux de trésorerie futurs ou de valorisation d'option). Le risque de contrepartie et le risque de crédit propre sont pris en compte dans la valorisation des dérivés.

Pour qu'un instrument de couverture, dérivé ou non, puisse être utilisé dans le cadre de la comptabilité de couverture, il est nécessaire de désigner et documenter une relation de couverture entre cet instrument et l'élément couvert, et de démontrer, au travers de tests d'efficacité documentés, son efficacité dès l'origine et tout au long de la vie de l'instrument.

En matière de couverture du risque de change, les principes comptables applicables aux dérivés de change sont détaillés en note 1.f.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place jusqu'à la fin du premier trimestre 2019 une couverture d'investissement net partielle de ses activités américaines en utilisant une dette financière libellée en dollars US. La partie efficace de la variation de la juste valeur de la dette attribuable au risque de change couvert est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global tandis que la partie inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont repris au compte de résultat lors de la cession ou à la liquidation de l'investissement couvert. La composante taux d'intérêt de l'instrument de couverture est comptabilisée en résultat financier.

Certains dérivés servant à la couverture de l'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt sur des actifs ou passifs financiers à taux fixe peuvent être désignés comme instrument de couverture dans le cadre d'une relation de couverture de juste valeur. Dans ce cas, les dettes financières couvertes par des dérivés de taux d'intérêt (swaps de taux principalement) sont réévaluées à la juste valeur au titre du risque couvert. Les variations de juste valeur des dettes couvertes sont comptabilisées en résultat de la période et compensées par les variations symétriques de juste valeur des swaps de taux pour la partie efficace.

x) Cessions de créances

Le Groupe procède à des cessions de créances commerciales auprès d'institutions financières, généralement dans le cadre de lignes de cession de créances confirmées. Seules les cessions emportant transfert des droits aux flux futurs de trésorerie des

créances et transfert de la quasi-totalité des risques et avantages associés à la propriété des créances (défaut de paiement, risque de retard de paiement…), permettent la décomptabilisation de ces actifs du bilan.

y) Structure du bilan consolidé

Le Groupe exerce dans ses différents secteurs, et pour une part significative, des activités à cycle d'exploitation long. En conséquence, les actifs et passifs généralement réalisés ou dénoués dans le cadre du cycle d'exploitation des activités (stocks et en-cours, créances, avances et acomptes reçus des clients, fournisseurs, autres créditeurs et dérivés de change, etc.), sont présentés sans distinction entre la partie à moins d'un an et la partie à plus d'un an. Les autres actifs et passifs financiers, ainsi que les provisions, sont en revanche considérés comme courants s'ils ont une échéance à moins d'un an à la date de clôture de l'exercice, et comme non courants au-delà.

z) Résultat opérationnel courant

Le Groupe présente un agrégat intermédiaire, « Résultat opérationnel courant », au sein du résultat opérationnel pour une meilleure lisibilité de la performance opérationnelle.

Ce sous-total inclut notamment la quote-part de résultat net des co-entreprises comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence car elles exercent toutes une activité qui se situe dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe.

Ce sous-total exclut les éléments (charges et produits) qui ont peu de valeur prédictive du fait de leur nature, fréquence et/ou importance relative. Ces charges et produits concernent :

- les pertes de valeur sur écarts d'acquisition, les pertes de valeur ou, le cas échéant, les reprises de pertes de valeur sur actifs incorporels, liés aux programmes, projets ou familles de produits, étant générées par un événement qui modifie de manière substantielle la rentabilité économique des programmes, projets ou famille de produits concernés (ex. : diminution significative des volumes prévisionnels, difficultés rencontrées lors de la phase de développement, renégociation d'accords commerciaux, modifications importantes du processus de production, etc.) ;
- les plus et moins-values de cessions d'activités ;
- les produits de réévaluation de participations antérieurement détenues dans des activités en cas d'acquisition par étapes ou d'apports à des co-entreprises ;
- d'autres éléments inhabituels et matériels dont la nature n'est pas directement liée à l'exploitation courante.

3

NOTE 2 PRINCIPALES SOURCES D'ESTIMATIONS

L'établissement des états financiers consolidés, préparés conformément aux normes comptables internationales « IFRS » décrites ci-dessus, implique que la direction du Groupe procède à certaines estimations et retienne des hypothèses qui affectent la valorisation des résultats, des actifs et des passifs consolidés.

Les hypothèses utilisées sont différenciées selon les activités du Groupe et sont considérées comme réalistes et raisonnables. Les estimations induites sont fondées sur l'expérience passée du Groupe et intègrent les conditions économiques prévalant à la clôture ainsi que les informations, notamment contractuelles et commerciales, disponibles à la date de préparation des états financiers.

Ces estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue.

Lorsque les événements et les circonstances connaissent des évolutions non conformes aux attentes, notamment dans le cadre de l'évolution de l'environnement économique mondial et de l'environnement propres aux secteurs d'activité du Groupe, les résultats réels peuvent différer de ces estimations. En pareil cas, les hypothèses et le cas échéant les montants comptables des éléments d'actif et de passif concernés sont ajustés en conséquence.

Par ailleurs, les études de sensibilité réalisées par le Groupe en faisant évoluer les hypothèses utilisées sur les principales sources d'estimation permettent d'anticiper les effets liés à la volatilité et au manque de visibilité de l'environnement économique global, notamment dans certains secteurs d'activité du Groupe. Ces analyses sont revues régulièrement par la direction.

Les principales méthodes comptables dont l'application nécessite le recours à des estimations portent sur les éléments suivants :

a) Estimations liées aux programmes et contrats

Les estimations principales et significatives réalisées par le Groupe pour l'établissement des états financiers ont trait à la préparation des prévisions des flux futurs de trésorerie au titre des programmes et contrats *(business plan)*. Le montant total des flux de trésorerie attendus au titre d'un programme ou contrat traduit la meilleure estimation par la direction des avantages et obligations futurs attendus pour ce programme ou contrat.

Les hypothèses utilisées et les estimations induites liées aux programmes et contrats portent sur des périodes de temps parfois très longues, jusqu'à plusieurs dizaines d'années, et tiennent compte des contraintes technologiques, commerciales et contractuelles afférentes à chacun des programmes et contrats étudiés.

Ces estimations sont principalement soumises aux hypothèses de volumes et de cadences associées aux produits vendus, aux hypothèses de prix de vente et de coûts de production associés, des cours de change des devises dans lesquels les ventes et les achats sont libellés ainsi que d'aléas et risques contractuels normaux au titre de dépassements de coûts prévisibles. Elles sont également soumises, dans les cas où les flux futurs sont actualisés, au taux d'actualisation propre retenu pour chaque programme et contrat. Dans le cas où les informations sont disponibles, notamment pour les principaux programmes et contrats aéronautiques civils, les hypothèses de volumes et de cadences associées aux produits vendus prises par le Groupe sont analysées au regard des hypothèses diffusées par les principaux donneurs d'ordres.

Les prévisions de flux futurs de trésorerie (actualisées ou non en fonction des cas) sont utilisées dans la détermination des éléments suivants :

- **dépréciation des actifs immobilisés :** les écarts d'acquisition ainsi que les actifs affectés à des programmes (programmes aéronautiques, frais de développement et actifs corporels de production) font l'objet de tests de dépréciation comme indiqué en note 1.m. Les valeurs recouvrables de ces actifs sont déterminées essentiellement sur la base de prévisions de flux futurs de trésorerie telles que définies ci-dessus ;
- **capitalisation des frais de développement :** les conditions de capitalisation des frais de développement sont énoncées dans la note 1.j. La détermination des avantages économiques futurs, critère nécessaire et fondamental à l'activation des frais d'un projet, est réalisée sur la base des prévisions de flux futurs de trésorerie en retenant les hypothèses clés décrites ci-dessus. Le Groupe a également recours à des estimations afin de déterminer la durée d'utilité de ces projets ;
- **marges à terminaison sur les contrats à l'avancement :** le Groupe comptabilise ces contrats au moyen de la méthode de l'avancement par les coûts, en constatant les produits au fur et à mesure de la progression de l'exécution du contrat, évaluée sur la base des coûts engagés. Cette méthode nécessite une estimation des données à terminaison évaluées sur la base des prévisions de flux de trésorerie futurs qui tiennent compte des obligations et indices contractuels ainsi que d'autres paramètres internes au contrat retenus en utilisant des données historiques et/ou prévisionnelles. Cette méthode nécessite également une estimation du degré d'avancement de la réalisation.

  Lorsqu'il devient probable que le total des coûts du contrat nécessaires afin de couvrir les risques et obligations du Groupe est supérieur au total des produits du contrat, la perte attendue est comptabilisée en provision pour pertes à terminaison ou conduit préalablement à déprécier les coûts d'exécution des contrats s'il en existe pour ensuite comptabiliser une provision pour pertes à terminaison pour le solde résiduel de la perte ;
- **rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires :** les hypothèses de volume de livraisons sont utilisées dans certains contrats pour cadencer la reconnaissance du chiffre d'affaires. Elles influent donc sur le rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires ;
- **contreparties variables :** le prix de transaction peut être composé à la fois d'un montant fixe et d'une contrepartie variable, cette dernière pouvant notamment dépendre d'hypothèses de volumes qu'il conviendra d'estimer ;
- **pertes sur engagements de livraisons :** des contrats ou des ensembles contractuels de vente de biens peuvent se révéler déficitaires. Pour tous les contrats ou ensembles contractuels, le Groupe procède à l'estimation du volume des biens à livrer ainsi qu'à l'estimation des activités de services et rechanges directement associées à ces livraisons de biens, ces activités pouvant être contractualisées ou hautement probables. Si cet ensemble se révèle déficitaire, et donc qu'une perte est probable, une provision pour pertes sur engagements de livraisons est constituée. Elle fait appel à des estimations, notamment sur le volume de biens à produire et livrer au titre des contrats ou des ensembles contractuels, sur le volume d'activités de services et rechanges directement associées à la livraison de ces biens, sur les coûts de production prévisionnels et sur les avantages économiques attendus en contrepartie ;
- **avances remboursables :** les prévisions de remboursements des avances remboursables reçues de la part d'organismes publics sont basées sur le produit des ventes futures de moteurs ou d'équipements et des pièces de rechange, le cas échéant. Elles sont donc issues des *business plan* préparés par les directions opérationnelles en retenant les hypothèses clés décrites ci-dessus.

Toute modification des estimations et hypothèses, retenues pour la détermination des prévisions de flux futurs de trésorerie au titre des programmes et des contrats, pourrait avoir un effet significatif sur les résultats futurs du Groupe et/ou sur les montants inscrits à son bilan. Dans ce cadre, les principales hypothèses retenues font l'objet d'analyses de sensibilité systématiques et sont revues régulièrement par la direction.

b) Provisions

Le montant des provisions est déterminé au plus juste par la direction sur la base des informations disponibles, de l'expérience acquise et, dans certains cas, d'estimations d'experts.

L'estimation des provisions relatives aux engagements contractuels du Groupe sur les délais et les spécifications techniques, au titre de la phase de développement des produits, tient compte de l'état d'avancement des développements du Groupe dans le contexte général de chaque programme, en particulier au regard des changements de spécifications intervenus au cours de la phase de développement. Elle tient compte également des plafonds de responsabilité définis contractuellement.

Les provisions contractuelles relatives aux garanties de fonctionnement émises par le Groupe tiennent compte de paramètres tels que le coût estimé des réparations et, le cas échéant, le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie. L'appréciation de la valeur de ces obligations peut être fondée sur une évaluation statistique.

Par ailleurs, l'estimation des provisions relatives aux garanties financières accordées par le Groupe est basée sur la valeur estimée des actifs sous-jacents faisant l'objet des garanties financières, sur la probabilité de défaut des compagnies clientes, ainsi que, le cas échéant, sur le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie.

Lors du dénouement de ces obligations, le montant des coûts ou pénalités qui seront finalement encourus ou payés pourra différer sensiblement des montants initialement provisionnés et régulièrement revus et pourra donc avoir un effet significatif sur les résultats futurs du Groupe.

Il n'y a aujourd'hui, à la connaissance du Groupe, aucun élément qui indiquerait que les paramètres retenus pris dans leur ensemble ne sont pas appropriés.

c) Engagements de retraites et prestations assimilées

L'évaluation par le Groupe des actifs et passifs afférents aux engagements de retraites et autres engagements postérieurs à l'emploi requiert l'utilisation de données statistiques et autres paramètres visant à anticiper des évolutions futures. Ces paramètres incluent des hypothèses actuarielles telles que le taux d'actualisation, le taux d'augmentation des salaires, la date de départ à la retraite ainsi que les taux de rotation et de mortalité. Les calculs actuariels induits sont réalisés par des actuaires externes au Groupe. À la date de préparation des états financiers, le Groupe estime que les hypothèses retenues pour évaluer ces engagements sont appropriées et justifiées.

Cependant, dans des circonstances où les hypothèses actuarielles s'avéreraient significativement différentes des données réelles observées ultérieurement, notamment concernant le taux d'actualisation retenu, il pourrait en résulter une modification substantielle des passifs présentés au bilan, relatifs à ces engagements de retraite et autres engagements postérieurs à l'emploi, et des capitaux propres.

d) Créances clients et autres créances

Une estimation des risques sur encaissements basée notamment sur des renseignements commerciaux, sur les tendances économiques du moment et sur la solvabilité de chaque client est mise en œuvre afin de déterminer, client par client, une éventuelle dépréciation en complément de la dépréciation pour pertes attendues qui elle, est estimée globalement pour les clients ayant le même niveau de notation.

Par ailleurs, le caractère particulier des créances sur des États ou des entités bénéficiant de la garantie d'un État est pris en compte dans l'appréciation, au cas par cas, du risque de non-recouvrement et donc dans l'estimation du montant de la dépréciation éventuelle.

e) Allocation du prix d'acquisition d'un regroupement d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition (ou « purchase accounting ») : ainsi, à la date de prise de contrôle de l'entreprise, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis ou assumés sont évalués à la juste valeur.

L'une des estimations les plus significatives lors de la comptabilisation d'une acquisition réside dans la détermination même de la juste valeur et des hypothèses utilisées pour la déterminer. Si la juste valeur de certains éléments acquis peut être évaluée de façon précise, tels que par exemple les actifs corporels (recours au prix de marché), d'autres en revanche s'avèrent plus complexes à évaluer tels que par exemple les actifs incorporels ou les passifs éventuels. Ces évaluations sont généralement confiées à des experts indépendants qui fondent leurs travaux sur des hypothèses et sont amenés à estimer l'effet d'événements futurs, incertains à la date d'acquisition.

f) Litiges

Certaines filiales du Groupe peuvent être parties à des procédures réglementaires, judiciaires ou arbitrales susceptibles, au regard des incertitudes éventuelles, d'avoir une incidence significative sur la situation financière du Groupe, comme décrit dans la note 35 « Litiges ».

La direction du Groupe procède au recensement des procédures en cours, revoit régulièrement leur évolution et apprécie la nécessité de constituer les provisions adéquates ou d'en faire évoluer leur montant, si la survenance d'événements en cours de procédure nécessitait une réappréciation du risque. Des conseillers internes ou externes participent à la détermination des coûts pouvant être encourus.

La décision de provisionner un risque ainsi que le montant de la provision à retenir sont fondés sur l'appréciation du risque au cas par cas, sur l'estimation par la direction du caractère non favorable du dénouement de la procédure en question (caractère probable) et sur la capacité à estimer de façon fiable le montant associé.

NOTE 3 CHANGEMENT DE MÉTHODE

a) Application de la norme IFRS 16

Depuis le 1er janvier 2019, le Groupe applique la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

a.1) Impact au 1er janvier 2019

Au 1er janvier 2019, la norme IFRS 16 est appliquée selon la méthode dite « rétrospective modifiée ». De ce fait, l'effet du changement de norme est comptabilisé en capitaux propres à cette date et les états financiers 2018 ne sont pas retraités.

Le Groupe a pris note de la décision de l'IFRIC de décembre 2019 concernant la norme IFRS 16 et plus particulièrement la durée des contrats de location avec tacite reconduction. Cette décision va conduire le Groupe à revisiter sur le premier semestre 2020, à la lumière de ladite décision, les durées actuellement prise en compte pour les contrats de location concernés afin de s'assurer de leur conformité avec les précisions apportées par l'IFRIC.

À la date de transition, les impacts de la norme IFRS 16 découlent essentiellement des contrats de location immobilière.

Retraitement des ex-contrats de location simple (IAS 17)

À la date de transition :

- la dette de location est égale à la valeur actualisée des loyers restant à payer actualisés au taux d'intérêt moyen de 1,50 % au 1er janvier 2019 ;
- la valeur brute du droit d'utilisation est égale à la dette de location à cette date augmentée, le cas échéant, du montant des loyers payés d'avance.

Par ailleurs, ainsi que la norme IFRS 16 le permet, les simplifications suivantes ont été mises en œuvre en date de transition :

- les contrats de location d'une durée résiduelle inférieure à 12 mois ou pour des actifs de faible valeur n'ont pas été retraités ;
- les coûts directs initiaux n'ont pas été pris en compte dans l'évaluation du droit d'utilisation ;
- en présence d'option de renouvellement ou d'interruption anticipée, la durée des contrats de location a été déterminée en tenant compte d'informations obtenues à la date de transition ;
- la norme IFRS 16 est appliquée uniquement aux contrats qui étaient qualifiés de contrat de location sous IAS 17 et IFRIC 4.

Retraitement des ex-contrats de location-financement (IAS 17)

À la date de transition :

- la valeur nette comptable des actifs sous-jacents pris en location au 31 décembre 2018 a été reclassée en valeur brute du droit d'utilisation ;
- la valeur comptable de la dette de location-financement au 31 décembre 2018 a été reclassée en dette de location.

Les impacts du changement de méthode sur les postes du bilan au 1er janvier 2019 sont présentés ci-après.

Bilan consolidé d'ouverture au 1er janvier 2019 (extrait)

ACTIF

(en millions d'euros)	31.12.2018 publié	Impact IFRS 16	1er janvier 2019
Immobilisations corporelles nettes	4 454	(208)	4 246
Droits d'utilisation		716	716
Actifs financiers non courants et courants	601	19	620
Participations comptabilisées par mise en équivalence	2 253	(1)	2 252
Impôts différés actifs	391	1	392
Créances clients et autres débiteurs	6 580	(3)	6 577
TOTAL ACTIF		**524**	

PASSIF

(en millions d'euros)	31.12.2018 publié	Impact IFRS 16	1er janvier 2019
Capitaux propres	**12 301**	**(5)**	**12 296**
Passifs financiers portant intérêts	5 605	529	6 134
Impôts différés passifs	1 662	-	1 662
TOTAL PASSIF		**524**	

Ainsi, à l'ouverture 2019 :

- les droits d'utilisation s'élèvent à 716 millions d'euros dont 508 millions d'euros au titre des ex-contrats de location simple et 208 millions d'euros au titre des ex-contrats de location-financement ;
- les dettes de location s'élèvent à 677 millions d'euros dont 529 millions d'euros au titre des ex-contrats de location simple et 148 millions d'euros au titre des contrats de location-financement ;
- les créances de location au titre des contrats de sous-location s'élèvent à 19 millions d'euros ;
- l'impact du changement de méthode en capitaux propres est de (5) millions d'euros après impôts ((6) millions d'euros avant impôts).

a.2) Réconciliation avec les engagements hors bilan au 31 décembre 2018

La réconciliation entre les engagements de location simple au 31 décembre 2018 et la dette de location au titre des ex-contrats de location simple au 1er janvier 2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	
Engagements hors bilan au titre des contrats de location simple au 31.12.2018	**641**
Contrats de location signés mais non démarrés	(66)
Effet de l'actualisation	(34)
Contrats de location bénéficiant d'une exemption (courte durée et faible valeur) et autres	(12)
DETTE DE LOCATION AU TITRE DES EX-CONTRATS DE LOCATION SIMPLE AU 01.01.2019	**529**

NOTE 4 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE

Principaux mouvements de périmètre 2019

Acquisition des activités ElectroMechanical Systems de Collins Aerospace

Au terme des procédures d'approbation, Safran a finalisé le 8 février 2019 l'acquisition des activités ElectroMechanical Systems de Collins Aerospace.

Cette acquisition permet de renforcer les positions du Groupe et de créer des synergies dans les domaines de l'actionnement électrique et des commandes de vol. Safran devient ainsi un acteur majeur des équipements de cockpit et renforce son offre d'actionnement électrique.

Cette acquisition vient enrichir les portefeuilles de Safran Electronics & Defense.

Ces activités sont intégrées au sein du secteur « Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems » à partir de la date d'acquisition.

Cette opération est qualifiée de regroupement d'entreprise au sens d'IFRS 3.

L'affectation du prix d'acquisition aux actifs et passifs évalués à la juste valeur a généré un écart d'acquisition nul.

Rappel des principaux mouvements de périmètre 2018

Acquisition de Zodiac Aerospace

Safran a déposé, le 7 décembre 2017, une offre publique sur le capital de Zodiac Aerospace, qui a été déclarée conforme par l'AMF le 21 décembre 2017.

Le règlement-livraison de l'offre initiale est intervenu le 13 février 2018 et dans ce cadre :

- un montant de 3 620 millions d'euros a été versé aux actionnaires de Zodiac Aerospace en rémunération des 144 816 396 actions présentées ou reportées sur l'OPA principale ;
- 26 651 058 actions de préférence Safran ont été émises au cours de 84,18 euros afin de rémunérer les 88 847 828 actions Zodiac Aerospace effectivement apportées à l'OPE subsidiaire ;
- en conséquence, le capital social de Safran a été augmenté d'un montant de 6 millions d'euros, pour le porter d'un montant de 83 millions d'euros à 89 millions d'euros et une prime d'émission de 2 238 millions d'euros a été enregistrée.

L'offre a été ré-ouverte du 19 février jusqu'au 2 mars 2018, pour permettre aux actionnaires de Zodiac Aerospace qui ne l'avaient pas encore fait, d'apporter leurs titres à l'offre. Cette offre publique n'était ouverte aux États-Unis d'Amérique qu'aux investisseurs qualifiés. Hors de France, elle n'était pas ouverte dans toute autre juridiction dans laquelle une offre de titres au public aurait nécessité une autorisation.

À l'issue du règlement livraison de la période de réouverture de l'offre publique, Safran a acquis 27 310 744 actions de Zodiac Aerospace pour un montant de 683 millions d'euros.

Les conditions requises étant satisfaites, Safran a sollicité auprès de l'AMF un retrait obligatoire des actions de Zodiac Aerospace et a acquis 6 809 584 actions.

Ce retrait a été réalisé au même prix que celui de l'offre, soit un prix d'indemnisation de 25 euros par action Zodiac Aerospace, net de tous frais, soit un montant de 171 millions d'euros.

À l'issue de ces opérations, Safran possédait 267 784 552 actions de Zodiac Aerospace soit 95,58 % et les minoritaires représentaient 4,42 % des actions existantes.

La date d'acquisition par Safran de Zodiac Aerospace soit le 13 février 2018 correspond à la date de prise de contrôle de Zodiac par Safran et à la date de première consolidation de Zodiac Aerospace dans les comptes de Safran. Par mesure de simplification, les activités de Zodiac ont été consolidées dans les comptes de Safran à compter du 1er mars 2018 à l'exception de quelques opérations significatives réalisées entre ces deux dates sur la structure de financement de Zodiac Aerospace.

Les données du bilan consolidé de Zodiac Aerospace au 1er mars 2018 constituent le bilan d'acquisition servant au calcul de l'écart de première consolidation.

Comptabilisation de l'acquisition

Les actifs identifiables et les passifs de Zodiac Aerospace ont été évalués à leur juste valeur à la date de prise de contrôle.

L'affectation du prix d'acquisition de Zodiac Aerospace aux actifs et passifs acquis est la suivante :

(en millions d'euros)	Juste valeur à la date d'acquisition
Immobilisations incorporelles	4 308
Immobilisations corporelles	696
Stocks	1 419
Autres actifs et passifs courants et non courants	(604)
Dette financière nette	(1 289)
Impôts différés passifs	(924)
Actif net	**3 606**
Prix d'acquisition des 95,58 % de titres (A)	**6 727**
Quote-part des actifs et passifs acquis (95,58 %) (B)	**3 447**
ÉCART D'ACQUISITION (A) - (B)	**3 280**

L'écart d'acquisition a été affecté par UGT comme suit :

(en millions d'euros)	
Aerosystems	1 690
Cabin	825
Seats	765

Les évolutions de pilotage opérationnel mises en place au 1er février 2019 par le Groupe ont entraîné des modifications au niveau des secteurs opérationnels (cf. note 5 « Information sectorielle ») et des UGT. La réaffectation des écarts d'acquisition aux nouvelles UGT a été réalisée au second semestre 2019 (cf. note 11 « Écarts d'acquisition).

Fusion de Safran et de Zodiac Aerospace

Le 19 octobre 2018, Safran et Zodiac Aerospace ont signé un traité de fusion relatif au projet de fusion-absorption de Zodiac Aerospace par Safran, cette opération visant à poursuivre la rationalisation de la structure du nouveau groupe.

Ce projet a été soumis et approuvé par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de Safran tenue le 27 novembre 2018.

La date de réalisation de la fusion est le 1er décembre 2018.

Pour rémunérer les actionnaires minoritaires de Zodiac Aerospace, 3 490 192 actions ordinaires Safran d'une valeur nominale de 0,20 euro ont été créées. Ainsi une augmentation de capital de 0,7 million d'euros et une prime de fusion de 38 millions d'euros ont été constatées en contrepartie des autres réserves consolidées.

Contribution du groupe Zodiac Aerospace aux résultats consolidés du Groupe de l'année 2018

La contribution de Zodiac Aerospace aux résultats consolidés du Groupe au titre des 10 mois d'activités suivant l'acquisition est la suivante :

(en millions d'euros)	2018
Chiffres d'affaires	3 775
Résultat opérationnel courant *	(335)
Résultat opérationnel courant hors impacts liés à l'affectation du prix d'acquisition	266

(*) Dont effet des revalorisations des actifs à la juste valeur dans le cadre de l'affectation du prix d'acquisition de Zodiac Aerospace pour (601) millions d'euros.

Si l'acquisition de Zodiac Aerospace avait eu lieu le 1er janvier 2018, les contributions aux résultats consolidés du Groupe au titre des 12 mois d'activités auraient été les suivantes :

- chiffre d'affaires de 4 506 millions d'euros ;
- résultat opérationnel courant consolidé de (310) millions d'euros dont un impact lié à l'affectation du prix d'acquisition de (601) millions d'euros soit un résultat opérationnel courant consolidé hors impacts liés à l'affectation du prix d'acquisition de 291 millions d'euros.

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

Secteurs présentés

Conformément à IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information par secteur opérationnel reflète les différentes activités de Safran.

Les secteurs opérationnels du Groupe correspondent aux regroupements de filiales autour des filiales de rang 1 (« paliers »), ces paliers étant organisés autour de la nature des produits vendus et des services rendus.

En 2019, Safran a fait évoluer son pilotage opérationnel afin d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, en particulier dans le domaine de l'avion plus électrique et de la cabine connectée. Ce nouveau pilotage opérationnel favorise la mise en commun des savoir-faire avec le rapprochement des équipes qui travaillent dans des domaines proches, le développement d'offres nouvelles au service des clients et l'optimisation des coûts.

Ainsi, à compter de la clôture des comptes consolidés du premier semestre 2019, et suite au regroupement de ces activités issues de l'acquisition de l'ex-Zodiac Aerospace pour lesquelles des complémentarités stratégiques et commerciales ont été identifiées, les activités du Groupe sont regroupées en trois secteurs opérationnels :

- Propulsion aéronautique et spatiale qui inclut désormais l'activité de Safran Transmission Systems compte tenu de la relation étroite avec les activités de moteurs ;
- Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems qui regroupe les anciennes activités d'équipements aéronautiques de Safran avec une partie des activités Aerosystems issues de l'ex-Zodiac Aerospace ainsi que les activités de Défense ;
- Aircraft Interiors, qui regroupe les anciennes activités Safran Cabin et Safran Seats et qui intègre maintenant l'activité de Safran Passenger Solutions, palier nouvellement créé, axé sur les équipements complexes des cabines et les solutions pour le confort passager (gestion de l'eau et des déchets et divertissements à bord). Ces activités sont complémentaires des activités Cabin et Seats.

Ces trois secteurs opérationnels agissent dans des domaines d'activités cohérents caractérisés par leurs produits et leurs marchés.

Secteur Propulsion aéronautique et spatiale

Le Groupe conçoit, développe, produit et commercialise des systèmes de propulsion et des transmissions de puissance mécanique pour une large gamme d'applications : avions commerciaux, avions militaires de combat, d'entraînement et de transport, hélicoptères civils et militaires, drones. Ce secteur comprend aussi les activités de maintenance, réparation et services connexes ainsi que la vente de pièces détachées.

Secteur Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems

Le Groupe couvre l'ensemble du cycle de vie des équipements et sous-systèmes destinés aux avions et aux hélicoptères civils et militaires.

Il est présent dans les systèmes d'atterrissage et de freinage, dans les nacelles et inverseurs, dans l'avionique (commandes de vol et systèmes d'information embarqués), dans les systèmes de sécurité (toboggans d'évacuation, systèmes d'arrêt d'urgence, masques à oxygènes), dans les calculateurs embarqués et systèmes de carburant.

Il est également présent dans les différentes étapes de la chaîne électrique, les systèmes de gestion de la puissance électrique et les services d'ingénierie associés.

Enfin, il regroupe toutes les activités destinées aux marchés de la défense navale, et terrestre : équipements optroniques et viseurs, navigation et capteurs, modernisation du combattant et drones.

Ce secteur comprend aussi les activités de maintenance, réparation et services connexes ainsi que la vente de pièces détachées.

Secteur Aircraft Interiors

Cette activité, principalement apportée par l'ex-Zodiac Aerospace, rassemble les activités liées au marché BFE *(Buyer Furnished Equipment)*, dont les clients directs sont essentiellement les compagnies aériennes. Le Groupe conçoit, développe, produit et commercialise notamment des sièges passagers (toutes classes : première, affaire, économique) et d'équipages ainsi que des intérieurs de cabine complets, coffres à bagages, séparateurs de classe, panneaux d'habillage, solutions de réaménagement de cabines, systèmes de réfrigération, *galleys*, inserts et trolleys, containers cargo, etc.

Elle inclut également les équipements complexes des cabines et les solutions axées sur le confort passager (distribution d'eau sanitaire et blocs toilettes, systèmes de ventilation ainsi que des systèmes de divertissement à bord IFEC – *In Flight Entertainment and Connectivity*).

Holding et autres

Sous la terminologie « Holding et autres », le Groupe regroupe les activités propres à Safran et aux holdings dans certains pays.

Mesure de la performance des secteurs présentés

Les informations présentées par secteur dans les tableaux ci-après sont intégrées dans celles présentées au Directeur Général, qui, conformément à l'organisation de la gouvernance du Groupe, a été identifié comme le « Principal Décideur Opérationnel » aux fins d'évaluation de la performance des secteurs d'activité et d'allocation des ressources entre ces différentes activités.

La mesure de performance de chaque secteur d'activité, telle que revue par le Directeur Général, est fondée sur les données ajustées contributives telles qu'explicitées dans le préambule (cf. 2.1).

Les données par secteur d'activité suivent les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour les comptes consolidés (cf. note 1 « Principes et méthodes comptables ») à l'exception des retraitements opérés pour les données ajustées (cf. 2.1).

Les cessions inter-secteurs sont réalisées aux conditions de marché.

Le cash flow libre représente le solde des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles après déduction des décaissements nets liés aux investissements incorporels et corporels.

Le besoin en fonds de roulement brut opérationnel (BFR) représente le solde brut des créances clients, des stocks et des dettes fournisseurs.

Les actifs sectoriels représentent la somme des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles et corporelles, des droits d'utilisation, des co-entreprises comptabilisées par mise en équivalence et de l'ensemble des actifs courants à l'exception de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des actifs d'impôt.

Les actifs non courants sont composés des écarts d'acquisition, des immobilisations corporelles et incorporelles, des droits d'utilisation ainsi que des co-entreprises et entreprises associées comptabilisées par mise en équivalence.

Les éléments chiffrés de l'information sectorielle 2018 et 2019 sont présentés ci-après.

Information sectorielle

Les secteurs opérationnels ont été modifiés à partir du 1er janvier 2019. Ils sont définis en note 5 ainsi que les agrégats présentés.

Au 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	Propulsion aéronautique et spatiale	Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems	Aircraft Interiors	Total secteurs opérationnels	Holding & autres	Total en données ajustées	Couverture de change	Effets des regroupements d'entreprises	Total en données consolidées
Chiffre d'affaires	**12 045**	**9 256**	**3 321**	**24 622**	**18**	**24 640**	**458**	**-**	**25 098**
Résultat opérationnel courant (1)	**2 485**	**1 209**	**188**	**3 882**	**(62)**	**3 820**	**450**	**(446)**	**3 824**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(7)	(21)	(6)	(34)	47	13	-	-	13
Résultat opérationnel	**2 478**	**1 188**	**182**	**3 848**	**(15)**	**3 833**	**450**	**(446)**	**3 837**
Cash flow libre	**1 125**	**706**	**(1)**	**1 830**	**153**	**1 983**	**-**	**-**	**1 983**
BFR brut opérationnel	**(1 786)**	**1 644**	**720**	**578**	**(135)**	**443**	**-**	**-**	**443**
Actifs sectoriels	**17 984**	**13 284**	**5 658**	**36 926**	**2 074**	**39 000**	**-**	**-**	**39 000**
(1) Dont dotations nettes aux amortissements et aux provisions	*(709)*	*(391)*	*(4)*	*(1 104)*	*(90)*	*(1 194)*	*(1)*	*(405)*	*(1 600)*
Dont dépréciations d'actifs	*(3)*	*10*	*48*	*55*	*-*	*55*	*2*	*-*	*57*

Au 31 décembre 2018 *

(en millions d'euros)	Propulsion aéronautique et spatiale	Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems	Aircraft Interiors	Total secteurs opérationnels	Holding & autres	Total en données ajustées	Couverture de change	Effets des regroupements d'entreprises	Total en données consolidées
Chiffre d'affaires	**10 579**	**7 942**	**2 511**	**21 032**	**18**	**21 050**	**(25)**	**-**	**21 025**
Résultat opérationnel courant (1)	**2 030**	**992**	**81**	**3 103**	**(80)**	**3 023**	**(9)**	**(734)**	**2 280**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(31)	(9)	(39)	(79)	(36)	(115)	-	-	(115)
Résultat opérationnel	**1 999**	**983**	**42**	**3 024**	**(116)**	**2 908**	**(9)**	**(734)**	**2 165**
Cash flow libre	**1 418**	**406**	**(67)**	**1 757**	**24**	**1 781**	**-**	**-**	**1 781**
BFR brut opérationnel	**(2 632)**	**1 521**	**813**	**(298)**	**(164)**	**(462)**	**-**	**-**	**(462)**
Actifs sectoriels	**16 373**	**13 544**	**4 703**	**34 620**	**2 092**	**36 712**	**-**	**-**	**36 712**
(1) Dont dotations nettes aux amortissements et aux provisions	*(454)*	*(316)*	*1*	*(769)*	*(53)*	*(822)*	*2*	*(356)*	*(1 176)*
Dont dépréciations d'actifs	*10*	*8*	*44*	*62*	*-*	*62*	*-*	*-*	*62*

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2018 n'ont pas été retraitées de l'impact lié au changement de méthode IFRS 16 du fait de l'application rétrospective limitée de la norme IFRS 16 – Locations (cf. note 3.a « Application de la norme IFRS 16 »).
Les données publiées au titre de l'exercice 2018 ont été retraitées du changement intervenu dans la composition des secteurs opérationnels (cf. note 5 « Information sectorielle »).

Chiffre d'affaires en données ajustées

(en millions d'euros)	31.12.2018 *	31.12.2019
PROPULSION AÉRONAUTIQUE ET SPATIALE		
Première monte, produits et prestations associés	4 473	5 081
Services	5 999	6 848
Ventes d'études	67	65
Autres	40	51
Sous-total	**10 579**	**12 045**
ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES, DÉFENSE ET AEROSYSTEMS		
Première monte, produits et prestations associés	5 070	5 857
Services	2 582	3 002
Ventes d'études	167	262
Autres	123	135
Sous-total	**7 942**	**9 256**
AIRCRAFT INTERIORS		
Première monte, produits et prestations associés	1 813	2 352
Services	656	895
Ventes d'études	3	63
Autres	39	11
Sous-total	**2 511**	**3 321**
HOLDING ET AUTRES		
Ventes d'études et autres	18	18
Sous-total	**18**	**18**
TOTAL	**21 050**	**24 640**

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2018 ont été retraitées du changement intervenu dans la composition des secteurs opérationnels (cf. note 5 « Information sectorielle »).

Information par zone géographique

Au 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amériques	Asie-Océanie	Afrique-Moyen-Orient	Total en données ajustées	Couverture de change	Total en données consolidées
Chiffre d'affaires par destination	4 870	5 236	8 617	3 728	2 189	24 640	458	25 098
En %	*20 %*	*21 %*	*35 %*	*15 %*	*9 %*			
Actifs non courants par zone d'implantation (1)	15 305	1 926	4 322	349	117			22 019
En %	*70 %*	*9 %*	*19 %*	*1 %*	*1 %*			

(1) Hors actifs financiers, dérivés et impôts différés actifs.
Les technologies et les relations commerciales ont fait l'objet d'une réaffectation au niveau des UGT suite à l'évolution du pilotage opérationnel.

Au 31 décembre 2018

(en millions d'euros)	France	Europe (hors France)	Amériques	Asie-Océanie	Afrique-Moyen-Orient	Total en données ajustées	Couverture de change	Total en données consolidées
Chiffre d'affaires par destination	3 314	5 018	7 729	3 472	1 517	21 050	(25)	21 025
En %	*16 %*	*24 %*	*37 %*	*16 %*	*7 %*			
Actifs non courants par zone d'implantation (1)	16 218	1 717	3 268	327	107			21 637
En %	*75 %*	*8 %*	*15 %*	*2 %*	*0 %*			

(1) Hors actifs financiers, dérivés et impôts différés actifs.

En 2019, comme en 2018, le Groupe a réalisé des ventes avec trois clients significatifs :

1. Groupe Airbus : ventes concernant la Propulsion aéronautique (ventes de moteurs en première monte pour avions et hélicoptères), les Équipements aéronautiques, d'Aerosystems et de la Défense (ventes de systèmes d'atterrissage et de freinage, ventes de câblages et systèmes d'interconnexions électriques, ventes de nacelles, ventes de systèmes de navigation, de systèmes de commandes de vol, de systèmes d'enregistrement de données de vol, autres équipements) et les intérieurs de cabines et sièges ;
2. Groupe Boeing : ventes concernant la Propulsion aéronautique (ventes de moteurs en première monte pour avions), les Équipements aéronautiques et d'Aerosystems (ventes de systèmes d'atterrissage et de freinage, ventes de câblages et systèmes d'interconnexions électriques), et les intérieurs de cabines et sièges ;
3. Groupe General Electric : ventes concernant la Propulsion aéronautique (ventes de pièces de rechange utilisées dans le cadre de prestations de maintenance pour des flottes de compagnies aériennes).

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

Ventilation du chiffre d'affaires par activités

Au 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	Propulsion aéronautique et spatiale	Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems	Aircraft Interiors	Holding et autres	Total
NATURE DE BIENS/SERVICES					
Première monte et vente d'équipements	5 218	5 934	2 360	-	13 512
Services	7 033	3 042	898	-	10 973
Ventes d'études	67	265	63	11	406
Autres	52	137	11	7	207
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**12 370**	**9 378**	**3 332**	**18**	**25 098**
RYTHME DE RECONNAISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES					
À un moment précis	10 552	8 424	3 266	16	22 258
À l'avancement	1 818	954	66	2	2 840
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**12 370**	**9 378**	**3 332**	**18**	**25 098**

Au 31 décembre 2018

(en millions d'euros)	Propulsion aéronautique et spatiale	Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems	Aircraft Interiors	Holding et autres	Total
NATURE DE BIENS/SERVICES					
Première monte et vente d'équipements	4 478	5 051	1 810	-	11 339
Services	6 004	2 572	655	-	9 231
Ventes d'études	67	166	3	7	243
Autres	40	122	39	11	212
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**10 589**	**7 911**	**2 507**	**18**	**21 025**
RYTHME DE RECONNAISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES					
À un moment précis	9 126	7 034	2 403	18	18 581
À l'avancement	1 463	877	104	-	2 444
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**10 589**	**7 911**	**2 507**	**18**	**21 025**

Le chiffre d'affaires est ventilé selon quatre natures de vente qui reflètent au mieux les principales activités de l'entreprise :

- Les ventes de première monte et les ventes d'équipements

  Ces ventes reflètent les quantités livrées au titre des contrats ou des programmes avion ainsi que les financements contractuels reçus des clients pour le développement de ces produits.

- Les services qui regroupent la livraison des pièces de rechange et les contrats de maintenance

  Ces ventes sont conditionnées par les réparations et l'entretien des flottes des compagnies aériennes. Leur regroupement est lié à la nature des services rendus et aux volumes qui sont moins prédictibles car dépendants de l'état des flottes des compagnies aériennes.

- Les ventes d'études et de développement

  Ces activités de développement, qui constituent des obligations de prestation distinctes, font l'objet de contrats fermes. Ce sont des activités bien spécifiques réalisées sur des projets/programmes donnés.

- Les activités « Autres »

  En ce qui concerne le rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires, il est précisé pour chacun des secteurs d'activité :

  - le chiffre d'affaires reconnu « à un moment précis » est très prédominant dans le Groupe ;
  - le chiffre d'affaires reconnu « à l'avancement » concerne majoritairement les activités liées aux contrats de service et de support dans le secteur Propulsion et dans les activités aéronautiques au sein du secteur Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems.

Dans les autres secteurs, il regroupe les activités liées aux contrats qui sont traités comme une obligation de prestation globale.

Obligations de prestations restant à fournir

(en millions d'euros)	Moins d'un an	Au-delà	Total
Obligations de prestations restant à fournir au 31.12.2018	12 200	28 362	40 562
Obligations de prestations restant à fournir au 31.12.2019	13 531	31 937	45 468

Ces obligations de prestations sont relatives aux quantités/prestations/services fermes qui restent à livrer et à réaliser sur les contrats en cours à la clôture de l'exercice.

La hausse des obligations de prestations restant à fournir en 2019 par rapport à 2018 s'explique notamment par le poids croissant des contrats RPFH.

NOTE 7 DÉTAIL DES AUTRES PRINCIPALES COMPOSANTES DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Autres produits

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Crédit impôt recherche [1]	151	166
Crédit impôt compétitivité et emploi [2]	45	-
Autres subventions d'exploitation	96	100
Autres produits d'exploitation	29	31
TOTAL	**321**	**297**

(1) Dont 5 millions d'euros liés à des crédits d'impôt recherche complémentaires au titre de l'exercice 2018 inclus dans le produit de l'exercice 2019 (5 millions d'euros au titre de l'exercice 2017 dans le produit de l'exercice 2018).
(2) À partir du 1er janvier 2019, le crédit impôt compétitivité et emploi a été remplacé par une réduction de charges sociales.

Consommations de l'exercice

Les consommations de l'exercice se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Fournitures, matières premières et autres	(4 915)	(6 100)
Marchandises	(35)	(46)
Variation de stocks	50	137
Coûts des contrats	(2)	(12)
Sous-traitance	(4 582)	(5 153)
Achats non stockés	(424)	(595)
Services extérieurs	(2 532)	(2 679)
TOTAL	**(12 440)**	**(14 448)**

Frais de personnel

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Salaires et traitements	(3 551)	(4 045)
Charges sociales	(1 460)	(1 551)
Participation des salariés	(170)	(218)
Intéressement	(172)	(178)
Abondement	(78)	(87)
Forfait social	(84)	(86)
Autres coûts sociaux	(150)	(184)
TOTAL	**(5 665)**	**(6 349)**

Les effectifs équivalent temps plein des sociétés consolidées, hors sociétés contrôlées conjointement, sont de 91 610 personnes en moyenne en 2019 (83 769 personnes en moyenne en 2018, cet effectif moyen intègre l'effectif de l'ex-Zodiac Aerospace pour 10 mois).

Dotations nettes aux amortissements et provisions

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
DOTATIONS NETTES AUX AMORTISSEMENTS		
Immobilisations incorporelles	(654)	(736)
Immobilisations corporelles	(555)	(615)
Droits d'utilisation d'actifs	-	(112)
Total dotations nettes aux amortissements (1)	**(1 209)**	**(1 463)**
Total dotations nettes aux provisions	**33**	**(137)**
DOTATIONS NETTES AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS	**(1 176)**	**(1 600)**

(1) Dont amortissements des actifs valorisés à la juste valeur lors de la fusion Sagem/Snecma : (51) millions d'euros au 31 décembre 2019 contre (56) millions d'euros au 31 décembre 2018, lors des autres acquisitions : (39) millions d'euros au 31 décembre 2019 contre (39) millions d'euros au 31 décembre 2018 et de l'acquisition de l'ex-Zodiac Aerospace : (315) millions d'euros au 31 décembre 2019 contre (261) millions d'euros au 31 décembre 2018.

Dépréciations d'actifs

	Dotations		Reprises	
(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019
Immobilisations incorporelles et corporelles et droits d'utilisation d'actifs	(19)	(40)	5	9
Actifs financiers	(8)	(10)	3	5
Coûts des contrats	(1)	(1)	12	10
Stocks et en-cours de production	(605)	(584)	684	664
Créances	(42)	(49)	40	53
Actifs sur contrats	(8)	-	1	-
TOTAL	**(683)**	**(684)**	**745**	**741**

Autres produits et charges opérationnels courants

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Plus et moins-values de cessions d'actifs	(8)	(15)
Redevances, brevets et licences	(10)	(24)
Coût des garanties financières	(2)	(7)
Pertes sur créances irrécouvrables	(13)	(22)
Autres produits et charges d'exploitation (1)	(158)	170
TOTAL	**(191)**	**102**

(1) Dont 25 millions d'euros en 2018 et 74 millions d'euros en 2019 liés à la révision des probabilités de remboursement des dettes soumises à des conditions particulières (cf. note 26 « Dettes soumises à des conditions particulières »).
En 2018, ce poste intégrait notamment une charge à payer relative à l'indemnité à verser à Dassault Aviation au titre de l'arrêt du moteur Silvercrest. Cette charge était compensée par une reprise de provision.

Autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Plus-value de cession d'activités	-	12
Pertes de valeur nettes des reprises sur actifs incorporels	(38)	(11)
Autres éléments inhabituels	(77)	12
TOTAL	**(115)**	**13**

Au 31 décembre 2019, le Groupe a constaté en résultat non courant la dépréciation d'un actif incorporel pour 11 millions d'euros suite à l'arrêt d'un programme.

Les autres éléments inhabituels correspondent à des coûts de transaction, d'intégration et de restructuration pour 25 millions d'euros et à la plus-value de cession d'un ensemble immobilier pour 37 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, le Groupe a été amené à examiner la situation des actifs du programme X6 suite à la rupture du contrat à l'amiable avec Airbus Helicopter. Ces analyses ont conduit à la dépréciation de l'intégralité des actifs incorporels spécifiquement constitués au titre du développement de ce moteur pour un montant de 34 millions d'euros. Les autres pertes de valeur constatées sur des actifs incorporels sont principalement relatives à un programme du secteur Équipements aéronautiques.

De plus, les autres éléments inhabituels correspondent principalement à des coûts de transaction, d'intégration et de restructuration pour 77 millions d'euros, liés essentiellement à l'acquisition de Zodiac Aerospace.

NOTE 8 RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Charges financières liées aux passifs financiers portant intérêts	(95)	(81)
Produits financiers liés à la trésorerie et équivalents de trésorerie	28	48
Coût de la dette nette	**(67)**	**(33)**
Perte ou gain lié aux dérivés de couverture de change	(232)	175
Perte ou gain de change	(89)	(445)
Écart de change net sur les provisions	(30)	(13)
Résultat financier lié au change	**(351)**	**(283)**
Perte ou gain lié aux dérivés de couverture de taux d'intérêt	-	2
Plus ou moins-values de cession d'actifs financiers	-	6
Variation de valeur des actifs à la juste valeur par résultat	4	(1)
Dépréciation des prêts et autres créances financières	1	(5)
Dividendes reçus	1	3
Autres provisions financières	(1)	1
Composante financière de la charge IAS19	(14)	(13)
Effet de la désactualisation	(26)	(39)
Autres	(23)	(1)
Autres produits et charges financiers	**(58)**	**(47)**
RÉSULTAT FINANCIER	**(476)**	**(363)**
Dont charges financières	**(510)**	**(598)**
Dont produits financiers	**34**	**235**

Au 31 décembre 2019, le gain lié aux dérivés de couverture de change de 175 millions d'euros est constitué des variations de juste valeur des dérivés de change afférents aux flux qui seront comptabilisés en résultat sur des périodes futures.

La perte de change de (445) millions d'euros inclut :

- une perte de change de (449) millions d'euros correspondant au résultat du dénouement des dérivés de change affectés aux flux d'exploitation qui sont comptabilisés en résultat sur la période. Cette perte de change traduit l'écart entre le cours garanti par les dérivés de change dénoués EUR/USD (1,18 USD pour 1 euro) et la parité EUR/USD effectivement constatée sur la période ;
- des gains de change nets de 4 millions d'euros découlant principalement de la revalorisation d'éléments monétaires au cours de clôture.

NOTE 9 IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

Charge d'impôt

La charge d'impôt s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Produit (charge) d'impôt courant	(425)	(1 095)
Produit (charge) d'impôt différé	77	133
PRODUIT (CHARGE) TOTAL D'IMPÔT	**(348)**	**(962)**

Taux effectif d'impôts

Le taux effectif d'impôts s'analyse de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Résultat avant impôt (A)	**1 689**	**3 474**
Taux courant de l'impôt applicable à la société mère	34,43 %	34,43 %
Impôt théorique	**(582)**	**(1 196)**
Effet des différences permanentes	9	34
Effet des crédits d'impôt recherche et compétitivité-emploi	64	58
Effet des différences entre les taux d'imposition étrangers et français	42	94
Effet des impôts non reconnus	-	8
Effet des changements de taux sur les impôts différés	12	(29)
Effet des co-entreprises	67	57
Effet autres	40	12
Produit/(charge) d'impôt effectivement constaté(e) (B)	**(348)**	**(962)**
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT (B)/(A) *(en %)*	**20,60 %**	**27,69 %**

Le « débat d'orientation des finances publiques pour 2020 », voté le 11 juillet 2019, a adopté un taux d'impôt sur les sociétés à 33,33 % (34,43 % avec la contribution additionnelle), pour les groupes dont le chiffre d'affaires est supérieur à 250 millions d'euros, pour les exercices clos en 2019.

La loi de finances 2020 prévoit un taux d'impôt sur les sociétés de 32,02 % pour 2020, 28,41 % pour 2021 et 25,83 % pour 2022 (y compris la contribution additionnelle). Les actifs et passifs d'impôts différés ont été calculés avec ces hypothèses.

Les effets des crédits d'impôt s'élèvent à 69 millions d'euros et viennent minorer le taux effectif d'impôt (dont 58 millions d'euros au titre des crédits d'impôt recherche).

L'écart entre les taux d'impôt société applicables aux entités étrangères et le taux applicable à la société mère (34,43 %) génère un différentiel de 94 millions d'euros sur l'exercice, améliorant ainsi le taux effectif d'impôt.

L'effet du changement de taux des impôts différés sur 2019 pour (29) millions d'euros, s'explique principalement par l'actualisation des hypothèses de taux d'impôts sur la France.

Impôts différés actifs et passifs

Position au bilan

(en millions d'euros)	Actif	Passif	Net
Impôts différés nets au 31.12.2018	**391**	**1 662**	**(1 271)**
Impôts différés comptabilisés au compte de résultat	16	(117)	133
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	41	(11)	52
Reclassements	(205)	(201)	(4)
Première application d'IFRS 16 au 01.01.2019	1	-	1
Écart de change	6	5	1
Variations de périmètre	1	2	(1)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31.12.2019	**251**	**1 340**	**(1 089)**

Bases d'impôts différés

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Bases d'impôts différés		
Immobilisations incorporelles et corporelles	(8 933)	(8 949)
Stocks	657	606
Actifs/Passifs courants	1 796	2 241
Actifs/Passifs financiers	400	163
Provisions	1 264	1 588
Retraitements fiscaux	(615)	(705)
Déficits et crédits d'impôts	785	882
TOTAL BASES D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	**(4 646)**	**(4 174)**
Total Impôts différés bruts (A)	**(1 223)**	**(1 040)**
Total Impôts différés actifs non reconnus (B)	**48**	**49**
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS (A) - (B)	**(1 271)**	**(1 089)**

Actifs et passifs d'impôt courant

Les créances et dettes d'impôt courant se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Actif	Passif	Net
Impôts nets au 31.12.2018	**752**	**210**	**542**
Variations de la période	(199)	12	(211)
Impôts courants comptabilisés directement en capitaux propres	-	(5)	5
Écart de change	5	3	2
Autres variations	(100)	(109)	9
IMPÔTS NETS AU 31.12.2019	**458**	**111**	**347**

NOTE 10 RÉSULTAT PAR ACTION

	Index	31.12.2018	31.12.2019
Numérateur *(en millions d'euros)*			
Résultat net part du Groupe	(a)	1 283	2 447
Dénominateur *(en titres)*			
Nombre total de titres	(b)	435 767 951	427 234 155
Nombre de titres d'autocontrôle	(c)	1 439 723	2 550 082
Nombre de titres hors autocontrôle	(d)=(b-c)	434 328 228	424 684 073
Nombre moyen pondéré de titres (hors autocontrôle)	(d')	430 911 810	429 723 372
Actions ordinaires potentiellement dilutives	(e)	5 423 821	5 253 361
Nombre moyen pondéré de titres après dilution	(f)=(d'+e)	436 335 631	434 976 733
Ratio : résultat par action *(en euros)*			
Résultat par action de base : bénéfice/(perte)	(g)=(a*1 million)/(d')	2,98	5,69
Résultat par action dilué : bénéfice/(perte)	(h)=(a*1 million)/(f)	2,94	5,63

Au 31 décembre 2019, les actions ordinaires potentiellement dilutives comprennent essentiellement les actions qui pourraient être créées en cas de conversion de l'intégralité des obligations émises par le Groupe dans le cadre d'options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE 2018-2023 : cf. note 23.d « Émission d'obligations convertibles »).

NOTE 11 ÉCARTS D'ACQUISITION

Les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2018 Net	Variation de périmètre	Réaffectation	Dépréciation	Effet des variations de change et autres	31.12.2019 Net
Safran Aircraft Engines	392	-	-	-	-	392
Safran Helicopter Engines	307	-	-	-	-	307
Safran Aero Boosters	47	-	-	-	-	47
Divers Propulsion	1	-	-	-	-	1
Safran Electronics & Défense	132	-	214	-	2	348
Safran Nacelles	213	-	-	-	-	213
Safran Engineering Services	76	-	-	-	-	76
Safran Electrical & Power	471	-	221	-	9	701
Safran Landing Systems	190	-	-	-	-	190
Safran Aerosystems	1 690	-	(892)	-	-	798
Safran Seats	765	-	-	-	-	765
Safran Cabin	879	-	(90)	-	16	805
Safran Passenger Solutions	-	(12)	557	-	11	556
Safran Ventilation Systems	10	-	(10)	-	-	-
TOTAL	**5 173**	**(12)**	**-**	**-**	**38**	**5 199**

Les évolutions de pilotage opérationnel mises en place au 1er février 2019 par le Groupe ont entraîné des modifications au niveau des secteurs opérationnels (cf. note 5 « Information sectorielle ») et des UGT. La réaffectation des écarts d'acquisition aux nouvelles UGT a été réalisée au second semestre 2019, sur la base des valeurs d'utilité relatives en conformité avec les normes comptables.

Tests de dépréciation annuels

Le Groupe a procédé au test de dépréciation annuel au niveau de toutes les unités génératrices de trésorerie, présentées dans le tableau ci-dessus, en comparant leur valeur d'utilité à leur valeur nette comptable.

Les principales hypothèses utilisées pour l'évaluation de la valeur d'utilité des unités génératrices de trésorerie se résument comme suit :

- les flux de trésorerie prévisionnels sont établis sur une période cohérente avec la durée de vie des actifs compris dans chaque UGT. Elle est estimée généralement à 10 ans mais peut être étendue pour les activités dont les cycles de développement et de production sont considérés comme plus longs ;
- les prévisions d'exploitation utilisées pour déterminer les flux de trésorerie prévisionnels tiennent compte des données économiques générales, de taux d'inflation spécifiques par zones géographiques, d'un cours du dollar US en fonction des informations de marché disponibles et d'hypothèses macroéconomiques à moyen et long terme. Ces prévisions et hypothèses sont celles retenues par le Groupe dans le plan à moyen terme pour les quatre prochaines années puis se basent, pour la période au-delà, sur les meilleures estimations réalisées par la direction des activités de plus long terme ;
- la valeur d'utilité des unités génératrices de trésorerie est égale à la somme de ces flux de trésorerie prévisionnels actualisés à laquelle s'ajoute une valeur terminale calculée par application d'un taux de croissance attendu des activités considérées à un flux normatif représentatif de l'activité à long terme qui est, le plus souvent, équivalente à la dernière année du plan long terme ;
- le taux de croissance retenu pour la détermination de la valeur terminale a été fixé à 2 % pour l'ensemble des UGT ;
- concernant le dollar US, le cours moyen utilisé pour les années 2020 à 2022 s'établit à 1,17 et 1,30 au-delà, hypothèses de cours telles que retenues pour les exercices prévisionnels réalisés au cours du second semestre, tenant compte du portefeuille de devises de couverture de change (cf. note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés ») ;
- le taux d'actualisation de référence retenu est un taux de 7,5 % après impôts (sans changement par rapport à 2018) appliqué à des flux de trésorerie après impôts.

Il résulte de ce test qu'aucune dépréciation complémentaire à celles déjà constatées sur les actifs pris isolément n'est à constater et que la valeur recouvrable de chaque UGT justifie totalement les écarts d'acquisition inscrits à l'actif du Groupe. Aucune dépréciation d'écart d'acquisition n'avait été constatée à l'issue du test de dépréciation annuel conduit en 2018.

Par ailleurs, une étude de sensibilité a été réalisée sur les principaux écarts d'acquisition du Groupe en faisant évoluer les principales hypothèses comme suit :

- variation du cours du dollar US/euro de +/- 5 % ;
- variation du taux d'actualisation de référence retenu de + 0,5 % ;
- variation du taux de croissance à l'infini de - 0,5 %.

En 2019, comme en 2018, ces variations des principales hypothèses prises individuellement ne conduisent pas à des valeurs d'utilité inférieures aux valeurs nettes comptables.

NOTE 12 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

	31.12.2018			31.12.2019		
(en millions d'euros)	Brut	Amort./dépréc.	Net	Brut	Amort./dépréc.	Net
Programmes aéronautiques	2 351	(1 550)	801	2 334	(1 633)	701
Frais de développement	5 981	(2 000)	3 981	6 292	(2 215)	4 077
Accords commerciaux	735	(121)	614	784	(151)	633
Logiciels	646	(545)	101	684	(599)	85
Marques (1)	703	-	703	703	-	703
Relations commerciales	1 933	(213)	1 720	1 953	(362)	1 591
Technologies	1 375	(157)	1 218	1 387	(318)	1 069
Autres	806	(187)	619	836	(216)	620
TOTAL	**14 530**	**(4 773)**	**9 757**	**14 973**	**(5 494)**	**9 479**

(1) N'étant pas amorties, les marques donnent lieu à un test de dépréciation sur la base des UGT qu'elles servent.

L'évolution de la valeur des immobilisations incorporelles s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Brut	Amortissements/ dépréciations	Net
Au 31.12.2018	**14 530**	**(4 773)**	**9 757**
Capitalisation des frais de R&D [1]	333	-	333
Capitalisation des autres immobilisations incorporelles	46	-	46
Acquisitions d'autres immobilisations incorporelles	87	-	87
Sorties et cessions	(4)	3	(1)
Dotations aux amortissements	-	(736)	(736)
Dépréciations en résultat	-	(41)	(41)
Reclassement	(72)	69	(3)
Variations de périmètre	(5)	1	(4)
Écart de change	58	(17)	41
AU 31.12.2019	**14 973**	**(5 494)**	**9 479**

(1) Dont 8 millions d'euros d'intérêts capitalisés sur les frais de R&D au 31 décembre 2019 (7 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Le montant des frais de recherche et développement comptabilisé en résultat opérationnel courant pour la période, y compris charges d'amortissement, est de 1 282 millions d'euros (1 124 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ce montant ne tient pas compte du crédit d'impôt recherche comptabilisé en résultat en « Autres produits » (cf. note 7 « Détail des autres principales composantes du résultat opérationnel »).

Les dotations aux amortissements de la période incluent un montant de (287) millions d'euros lié à la revalorisation des actifs incorporels dans le cadre de l'acquisition de l'ex-Zodiac Aerospace, un montant de (51) millions d'euros au titre de la revalorisation des programmes aéronautiques liés à l'opération de fusion Sagem/Snecma et un montant de (39) millions sur les actifs identifiés lors des autres regroupements d'entreprises.

Les tests de dépréciation réalisés au 31 décembre 2019 ont conduit à constater une dépréciation des actifs incorporels dans le cadre de deux programmes du secteur Équipements et Aerosystems pour un montant de 41 millions d'euros.

Les tests de dépréciation réalisés au 31 décembre 2018 ont conduit à constater une dépréciation des actifs incorporels dans le cadre du programme X6 pour un montant de 34 millions d'euros ainsi que de dépréciations d'actifs incorporels, principalement relatifs à un programme du secteur Équipements aéronautiques, pour un montant de 4 millions d'euros (cf. note 7 « Détail des autres principales composantes du résultat opérationnel »).

NOTE 13 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

	31.12.2018			31.12.2019		
(en millions d'euros)	Brut	Amort./dépréc.	Net	Brut	Amort./dépréc.	Net
Terrains	247	-	247	231	-	231
Constructions	2 080	(935)	1 145	2 028	(936)	1 092
Installations techniques, matériels et outillages industriels	5 743	(3 647)	2 096	6 231	(4 003)	2 228
Immobilisations en cours, avances et acomptes	784	(68)	716	656	(57)	599
Agencement et aménagement de terrains	60	(33)	27	63	(34)	29
Constructions sur sol d'autrui	85	(36)	49	70	(37)	33
Matériels informatiques et autres	637	(463)	174	655	(469)	186
TOTAL	**9 636**	**(5 182)**	**4 454**	**9 934**	**(5 536)**	**4 398**

L'évolution de la valeur des immobilisations corporelles s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Brut	Amortissements/ dépréciations	Net
Au 31.12.2018	**9 636**	**(5 182)**	**4 454**
Première application d'IFRS 16 au 01.01.2019	(327)	119	(208)
Immobilisations générées en interne	68	-	68
Acquisitions	709	-	709
Sorties et cessions	(180)	150	(30)
Dotations aux amortissements [1]	-	(615)	(615)
Dépréciations en résultat	-	-	-
Reclassement	(59)	37	(22)
Variations de périmètre	(1)	1	-
Écart de change	88	(46)	42
AU 31.12.2019	**9 934**	**(5 536)**	**4 398**

(1) Dont (28) millions d'euros liés à la revalorisation des actifs corporels dans le cadre de l'acquisition de l'ex-Zodiac Aerospace.

NOTE 14 LOCATIONS

a) Droits d'utilisation d'actifs

Les droits d'utilisation d'actifs se décomposent comme suit :

	31.12.2019		
(en millions d'euros)	Brut	Amort./dépréc.	Net
Droits d'utilisation immobiliers	817	(105)	712
Droits d'utilisation matériels de transport	6	(2)	4
Droits d'utilisation autres actifs	18	(2)	16
TOTAL	**841**	**(109)**	**732**

L'évolution de la valeur des droits d'utilisation d'actifs s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Brut	Amortissements/ dépréciations	Net
Au 31.12.2018	**-**	**-**	**-**
Première application d'IFRS 16 au 01.01.2019	716	-	716
Augmentation des droits d'utilisation	131	-	131
Sorties et cessions	(13)	3	(10)
Dotations aux amortissements	-	(112)	(112)
Dépréciations en résultat	-	(1)	(1)
Reclassement	(3)	1	(2)
Variations de périmètre	(1)	-	(1)
Écart de change	11	-	11
AU 31.12.2019	**841**	**(109)**	**732**

b) Dette de location

Au 31 décembre 2019, les échéances des dettes de location sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31.12.2019
Échéances en :	
N + 1	121
N + 2 à N + 5	390
Au-delà de 5 ans	218
TOTAL	**729**

c) Montants relatifs aux locations présentés au compte de résultat

Au 31 décembre 2019, les charges de location comptabilisées en résultat opérationnel (cf. note 7 « Détail des autres principales composantes du résultat opérationnel ») dans le poste « services extérieurs » se montent à 74 millions d'euros. Ces charges ne sont pas retraitées du fait de l'application des exemptions prévues par la norme IFRS 16 (locations inférieures à 12 mois, locations d'actifs de faible valeur ou accords de licence type licences informatiques) ou parce qu'elles se rattachent à une composante « services » identifiée dans un contrat de location.

Au 31 décembre 2019, les charges d'intérêts relatives aux dettes de location comptabilisées dans le poste « coût de la dette nette » du résultat financier se montent à 10 millions d'euros (cf. note 8 « Résultat financier »).

d) Montants relatifs aux locations présentés dans le tableau des flux de trésorerie

Au 31 décembre 2019, les décaissements relatifs aux contrats de location comptabilisés dans le tableau des flux de trésorerie s'élèvent à 125 millions d'euros au titre du remboursement de dettes de location (ligne Flux de trésorerie provenant des activités de financement), montant auquel il faut ajouter le paiement des intérêts sur dettes de location qui sont inclus dans la ligne Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles.

NOTE 15 ACTIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS

Les actifs financiers comprennent les éléments suivants :

	31.12.2018			31.12.2019		
(en millions d'euros)	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Titres de participation non consolidés	NA	NA	300	NA	NA	284
Autres actifs financiers	385	(84)	301	374	(86)	288
TOTAL	NA	NA	**601**	NA	NA	**572**

Les titres de participation non consolidés sont évalués à la juste valeur par résultat.

Les autres actifs financiers sont évalués au coût amorti.

Le Groupe a examiné la valeur des autres actifs financiers, afin de déterminer au cas par cas, en fonction de l'ensemble des informations disponibles, s'il y avait lieu de comptabiliser des pertes de valeur. Il n'y a pas eu de perte de valeur significative constatée sur l'exercice 2019.

Autres actifs financiers

Ils se composent de :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Avances et prêts aux sociétés apparentées non consolidées	122	150
Prêts sociaux	33	35
Dépôts et cautionnements	12	16
Autres	134	87
TOTAL	**301**	**288**
Non courant	**116**	**145**
Courant	**185**	**143**

Les avances et prêts aux sociétés apparentées non consolidées sont des avances renouvelables.

Les autres actifs financiers évoluent ainsi :

(en millions d'euros)	
Au 31.12.2018	**301**
Première application d'IFRS 16 au 01.01.2019	19
Augmentation	87
Diminution	(125)
Effet des variations de change	1
Reclassement	5
AU 31.12.2019	**288**

NOTE 16 PARTICIPATIONS COMPTABILISÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

La part du Groupe dans la situation nette des sociétés mises en équivalence s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
ArianeGroup	1 605	1 559
Autres co-entreprises	648	652
TOTAL	**2 253**	**2 211**

L'évolution du poste des titres mis en équivalence se présente comme suit :

(en millions d'euros)	
Au 31.12.2018	**2 253**
Quote-part de résultat net de ArianeGroup	29
Quote-part de résultat net des autres co-entreprises	135
Dividendes reçus des co-entreprises	(77)
Variation de périmètre	17
Première application d'IFRS 16 au 01.01.2019	(1)
Écart de change	13
Autres variations	(158)
AU 31.12.2019	**2 211**

Les engagements hors bilan du Groupe vis-à-vis des co-entreprises sont présentés en note 33 « Parties liées ».

Le Groupe détient les participations dans les co-entreprises suivantes comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence :

- ArianeGroup : lanceurs spatiaux et activités militaires ;
- Shannon Engine Support Ltd : location aux compagnies aériennes de moteurs, modules, équipements et outillages CFM56 et LEAP ;
- SOFRADIR devenu Lynred suite au changement de dénomination sociale intervenu le 31 mai 2019 : fabrication de détecteurs infrarouges refroidis ;
- ULIS : fabrication de détecteurs infrarouges non refroidis (fusionnée avec SOFRADIR au 1er janvier 2019) ;
- Safran Martin-Baker France : fabrication de sièges éjectables ;
- A-Pro : réparation de trains d'atterrissage pour avions régionaux et avions d'affaires ;
- CFM Materials LP : négoce de pièces d'occasion de CFM56 ;
- Roxel SAS : holding ;
- Roxel France SA : motoriste de missiles tactiques ;
- Roxel Ltd : motoriste de missiles tactiques ;
- SAIFEI : câblage électrique ;
- Fadec International LLC : équipements et systèmes de régulation numérique de turbomachines ;
- Xi'an Cea Safran Landing Systems Co., Ltd : maintenance de trains d'atterrissage ;
- EZ Air Interior Ltd : fabrication d'intérieurs de cabines ;
- Initium Aerospace : conception, fabrication de groupes auxiliaires de puissance.

ArianeGroup est la seule co-entreprise significative du Groupe.

Les informations financières résumées pour ArianeGroup sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Actifs non courants	1 303	1 763
Actifs courants	6 626	6 610
dont : trésorerie et équivalents de trésorerie	507	828
Passifs non courants	(688)	(1 067)
dont : passifs financiers non courants	(137)	(517)
Passifs courants	(7 513)	(7 601)
dont : passifs financiers courants	(28)	(57)
Intérêts minoritaires	(14)	(4)
Actif net d'ArianeGroup hors écart d'acquisition et allocation du prix d'acquisition – Part du Groupe (100 %)	**(286)**	**(299)**
Quote-part net ArianeGroup hors écart d'acquisition et allocation du prix d'acquisition (50 %)	(143)	(150)
Allocation du prix d'acquisition net d'impôts différés	572	532
Quote-part Safran – Actif net d'ArianeGroup	**429**	**383**
Écart d'acquisition	**1 176**	**1 176**
VALEUR COMPTABLE DE LA PARTICIPATION DANS ARIANEGROUP	**1 605**	**1 559**

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Résultat net – Part du Groupe	**241**	**138**
Autres éléments du résultat global	(10)	(74)
Total du résultat global – Part du Groupe	**231**	**64**
Résultat net – Quote-part Safran	120	69
Amortissement de l'allocation du prix d'acquisition net d'impôts différés	(37)	(40)
Quote-part Safran – Résultat net d'ArianeGroup	**83**	**29**
Autres éléments du résultat global – Quote-part Safran	(9)	(37)
Quote-part Safran – Résultat global d'ArianeGroup	**74**	**(8)**

La part du Groupe dans le résultat global des autres co-entreprises est la suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Résultat net	106	135
Autres éléments du résultat global	20	7
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL	**126**	**142**

NOTE 17 STOCKS ET EN-COURS DE PRODUCTION

Les stocks se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2018 Net	31.12.2019 Net
Matières premières et approvisionnements	1 221	1 432
Produits finis	2 662	2 970
En-cours de production	1 608	1 839
Marchandises	67	71
TOTAL	**5 558**	**6 312**

L'évolution des stocks et en-cours se présente ainsi :

(en millions d'euros)	Brut	Dépréciation	Net
Au 31.12.2018	**6 610**	**(1 052)**	**5 558**
Variations de la période	590	-	590
Dépréciation nette	-	80	80
Reclassement	(51)	48	(3)
Variations de périmètre	47	(6)	41
Écart de change	56	(10)	46
AU 31.12.2019	**7 252**	**(940)**	**6 312**

NOTE 18 COÛTS DES CONTRATS

L'évolution des actifs comptabilisés au titre des coûts engagés pour l'obtention ou l'exécution de contrats conclus avec des clients s'analyse comme suit :

	31.12.2018			31.12.2019		
(en millions d'euros)	Valeur brute	dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	dépréciation	Valeur nette
Coûts d'obtention du contrat	-	-	-	-	-	-
Coûts d'exécution du contrat	532	(62)	470	525	(54)	471
COÛTS DES CONTRATS	**532**	**(62)**	**470**	**525**	**(54)**	**471**

NOTE 19 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

(en millions d'euros)	31.12.2018 Net	Variations de la période	Dépréciation/ reprise	Variations de périmètre	Reclassements *	Effet des variations de change	31.12.2019 Net
Créances opérationnelles	**5 849**	**944**	**(2)**	**26**	**39**	**21**	**6 877**
Fournisseurs débiteurs/avances et acomptes versés	472	192	-	-	1	-	665
Clients et comptes rattachés (1)	5 368	752	(2)	26	38	21	6 203
Comptes courants d'exploitation	2	-	-	-	-	-	2
Créances sociales	7	-	-	-	-	-	7
Autres créances	**731**	**42**	**-**	**1**	**(16)**	**4**	**762**
Charges constatées d'avance	89	33	-	-	(14)	1	109
Créances de TVA	555	(3)	-	-	-	2	554
Autres créances sur l'État	32	(11)	-	-	-	-	21
Autres créances	55	23	-	1	(2)	1	78
TOTAL	**6 580**	**977**	**(2)**	**27**	**32**	**25**	**7 639**

(*) Dont (3) millions d'euros au titre de la première application d'IFRS 16 au 1er janvier 2019.
(1) La forte augmentation de la période s'explique principalement par le grounding *du 737 MAX.*

L'évolution des clients et comptes rattachés se présente ainsi :

(en millions d'euros)	Brut	Dépréciation	Net
Au 31.12.2018	**5 621**	**(253)**	**5 368**
Variation à court terme	752	-	752
Dépréciation nette	-	(2)	(2)
Reclassement	37	4	41
Première application d'IFRS 16 au 01.01.2019	(3)	-	(3)
Variations de périmètre	27	(1)	26
Écart de change	22	(1)	21
AU 31.12.2019	**6 456**	**(253)**	**6 203**

L'échéancier des clients et comptes rattachés est le suivant :

(en millions d'euros)	Valeur comptable à la clôture	Non échus	Échus à la clôture *(en jours)*					Total échus
			< 30	31-90	90-180	181-360	> 360	
Au 31.12.2018								
Clients et comptes rattachés	5 368	4 415	539	198	100	33	83	953
AU 31.12.2019								
Clients et comptes rattachés	6 203	5 525	289	146	86	51	106	678

En 2019, comme en 2018, le Groupe a procédé à des cessions de créances commerciales déconsolidantes en IFRS dans le cadre d'une convention dont les caractéristiques sont présentées dans la note 27 « Passifs financiers portant intérêts ».

NOTE 20 ACTIFS ET PASSIFS SUR CONTRATS

Les actifs sur contrats se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Actifs sur contrats bruts	1 555	1 754
Dépréciations	(11)	(11)
ACTIFS SUR CONTRATS NETS	**1 544**	**1 743**

Les variations des postes d'actifs sur contrat s'expliquent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	
31.12.2018	**1 544**
Reclassement des actifs de contrat en créances clients	(492)
Variation liée à l'avancement du chiffre d'affaires	597
Autres changements	93
Dépréciations	-
Écart de change	1
31.12.2019	**1 743**

Les passifs sur contrats se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Avances et acomptes reçus	5 080	4 970
Produits constatés d'avances	3 905	4 313
Autres passifs de contrat	1 468	1 640
TOTAL	**10 453**	**10 923**

Les variations des postes de passifs sur contrat s'expliquent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	
Au 31.12.2018	**10 453**
Augmentation au titre des montants reçus nette du chiffre d'affaires comptabilisé sur la période	2 698
Chiffre d'affaires comptabilisé sur la période inclus dans l'ouverture	(2 288)
Autres changements	38
Écart de change	22
AU 31.12.2019	**10 923**

Les produits constatés d'avances incluent notamment les financements reçus sur les développements et au titre des contrats de service à l'heure de vol ou à l'atterrissage qui n'ont pas encore donné lieu à reconnaissance de chiffres d'affaires.

Sur l'exercice 2019, les financements reçus sur les développements et au titre des contrats de service à l'heure de vol ou à l'atterrissage ont été supérieurs de 321 millions d'euros au chiffre d'affaires comptabilisé.

NOTE 21 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
OPCVM	5	22
Placements à court terme	1 250	1 475
Dépôts à vue	1 075	1 135
TOTAL	**2 330**	**2 632**

Les OPCVM sont classés au niveau 1 de la hiérarchie de juste valeur de la norme IFRS 13.

L'évolution du poste trésorerie et équivalents de trésorerie est la suivante :

(en millions d'euros)	
Au 31.12.2018	**2 330**
Variations de la période	300
Écart de change	2
AU 31.12.2019	**2 632**

NOTE 22 SYNTHÈSE DES ACTIFS FINANCIERS

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable des actifs financiers du Groupe au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2019 :

	Valeur au bilan				
	Au coût amorti	À la juste valeur			Total
Au 31.12.2018 *(en millions d'euros)*	Coût amorti (A)	Juste valeur par résultat (B)	Juste valeur par OCI recyclables (C)	Juste valeur par OCI non recyclables (D)	= A + B + C + D
Actifs financiers non courants					
Titres de participation non consolidés		300			300
Dérivés actifs non courants		13			13
Autres actifs financiers non courants	116				116
Sous-total actifs financiers non courants	**116**	**313**	**-**	**-**	**429**
Autres actifs financiers courants	185				185
Dérivés actifs courants		740			740
Clients et comptes rattachés	5 368				5 368
Comptes courants d'exploitation et autres créances	57				57
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 325	5			2 330
Sous-total actifs financiers courants	**7 935**	**745**	**-**	**-**	**8 680**
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**8 051**	**1 058**	**-**	**-**	**9 109**

Au 31.12.2019 *(en millions d'euros)*	Valeur au bilan				Total
	Au coût amorti	À la juste valeur			
	Coût amorti (A)	Juste valeur par résultat (B)	Juste valeur par OCI recyclables (C)	Juste valeur par OCI non recyclables (D)	= A + B + C + D
Actifs financiers non courants					
Titres de participation non consolidés		284			284
Dérivés actifs non courants		33			33
Autres actifs financiers non courants	145				145
Sous-total actifs financiers non courants	**145**	**317**	**-**	**-**	**462**
Autres actifs financiers courants	143				143
Dérivés actifs courants		674			674
Clients et comptes rattachés	6 203				6 203
Comptes courants d'exploitation et autres créances	80				80
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 610	22			2 632
Sous-total actifs financiers courants	**9 036**	**696**	**-**	**-**	**9 732**
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**9 181**	**1 013**	**-**	**-**	**10 194**

Dépréciation des actifs financiers/ Exposition au risque de crédit

Parmi les actifs financiers évalués au coût amorti, seuls les clients et comptes rattachés sont dépréciés selon le modèle de dépréciation simplifié d'IFRS 9.

Pour les actifs financiers évalués à la juste valeur, la juste valeur représente leur exposition maximale au risque de crédit.

Reclassement des actifs financiers

Le Groupe n'a procédé à aucun reclassement d'actif financier entre la catégorie « au coût amorti » et la catégorie « à la juste valeur » en 2019 comme en 2018.

Juste valeur des actifs financiers

La juste valeur des actifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la valeur nette comptable.

Le Groupe a utilisé la hiérarchie de juste valeur de la norme IFRS 13 pour déterminer le niveau de classement des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur.

- niveau 1 : prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 : utilisation de données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement ou indirectement ;
- niveau 3 : utilisation de données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

Au 31 décembre 2018, le Groupe détient les actifs financiers suivants comptabilisés à la juste valeur :

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation non consolidés	-	-	300	300
Dérivés actifs	-	753	-	753
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5	-	-	5
TOTAL	**5**	**753**	**300**	**1 058**

Au 31 décembre 2019, le Groupe détient les actifs financiers suivants comptabilisés à la juste valeur :

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation non consolidés	-	-	284	284
Dérivés actifs	-	707	-	707
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	-	-	22
TOTAL	**22**	**707**	**284**	**1 013**

Sur l'exercice 2019 (comme en 2018), il n'y a eu aucun transfert entre le niveau 1 et le niveau 2 et aucun mouvement vers ou depuis le niveau 3.

Compensation des actifs financiers et des passifs financiers

Au 31.12.2018 *(en millions d'euros)*	Montant brut (A)	Montant compensé (B)	Montant net au bilan [1] (C)	Montant soumis à un accord de compensation mais non compensé (D)	Montant net (C) – (D)
Dérivés actifs	753	-	753	725	28

(1) Cf. note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés ».

Au 31.12.2019 *(en millions d'euros)*	Montant brut (A)	Montant compensé (B)	Montant net au bilan [1] (C)	Montant soumis à un accord de compensation mais non compensé (D)	Montant net (C) – (D)
Dérivés actifs	707	-	707	614	93

(1) Cf. note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés ».

Les tableaux ci-dessus présentent les actifs financiers concernés par un accord de compensation avec des passifs financiers.

Au 31 décembre 2019, comme au 31 décembre 2018, le Groupe n'opère pas de compensation d'actifs financiers et de passifs financiers au bilan, les conditions prévues par la norme IAS 32 n'étant pas réunies. En effet, les conventions-cadres, qui régissent la souscription des dérivés de gré à gré avec les contreparties bancaires, prévoient un droit à compenser uniquement en cas de défaut, d'insolvabilité ou de faillite de l'une des parties au contrat.

Les montants soumis à un accord de compensation mais non compensés sont constitués d'une partie des dérivés passifs détenus par le Groupe dans la mesure où la compensation ne peut s'opérer qu'au niveau de chaque contrepartie.

3

NOTE 23 CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

a) Capital social

Au 31 décembre 2019, le capital social de Safran, entièrement libéré, est composé de 427 234 155 actions de 0,20 euro chacune.

À l'exception de ses actions, les capitaux propres de Safran n'incluent pas d'autres instruments de capitaux propres émis.

b) Répartition du capital et des droits de vote

La structure du capital a évolué comme suit :

31 décembre 2018

Actionnaires	Nombre d'actions	% capital	Nombre de droits de vote [1]	% droits de vote [1]
Public	356 388 863	81,78 %	371 363 962	71,05 %
État	47 983 131	11,01 %	95 966 262	18,36 %
Salariés [2]	29 956 234	6,88 %	55 338 194	10,59 %
Autodétention/Autocontrôle	1 439 723	0,33 %	-	-
TOTAL	**435 767 951**	**100,00 %**	**522 668 418**	**100,00 %**

(1) Droits de vote exerçables.
(2) Participation des salariés au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

31 décembre 2019

Actionnaires	Nombre d'actions	% capital	Nombre de droits de vote (1)	% droits de vote (1)
Public	347 840 451	81,42 %	376 557 055	71,07 %
État	47 983 131	11,23 %	95 966 262	18,11 %
Salariés (2)	28 860 491	6,75 %	57 301 029	10,82 %
Autodétention/Autocontrôle	2 550 082	0,60 %	-	-
TOTAL	**427 234 155**	**100,00 %**	**529 824 346**	**100,00 %**

(1) Droits de vote exerçables.
(2) Participation des salariés au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Chaque action confère un droit de vote simple. Les actions inscrites au nominatif depuis plus de deux ans bénéficient d'un droit de vote double.

Les 2 550 082 actions d'autodétention sont privées de droit de vote.

Au 31 décembre 2019, le nombre total d'actions inclut 29 060 actions émises durant l'année suite à la levée d'options de souscription d'actions provenant d'engagements pris par Zodiac Aerospace à l'égard des salariés, ces engagements ayant été transférés à Safran suite à la fusion Safran/Zodiac Aerospace au 1er décembre 2018, selon la parité d'échange de la fusion. Il tient également compte de la réduction de capital survenue le 20 décembre 2019 par voie d'annulation de 8 562 856 actions autodétenues.

Actions d'autodétention

Le nombre d'actions d'autodétention a augmenté depuis le 31 décembre 2018 suite à :

- la vente nette de 84 903 actions dans le cadre du contrat de liquidité du Groupe ;
- l'achat de 10 185 797 actions dans le cadre de la mise en œuvre des programmes de rachat d'actions ;
- la livraison globale de 427 679 actions dans le cadre de plans d'actionnariat salarié et d'un dispositif de rémunération variable pluriannuelle ;
- l'annulation de 8 562 856 actions autodétenues.

L'assemblée générale du 25 mai 2018 avait donné l'autorisation au Conseil d'administration de vendre et d'acheter des actions de la Société dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Le cours limite d'acquisition avait été fixé à 118 euros par action. Une nouvelle autorisation d'achat d'actions a été donnée par l'assemblée générale du 27 novembre 2018 en prévoyant un prix maximum d'achat de 140 euros par action afin de prendre en compte l'évolution du cours de l'action Safran intervenue depuis la dernière autorisation. L'assemblée générale du 23 mai 2019 a renouvelé cette autorisation en fixant le cours limite d'acquisition à 155 euros par action.

Dans le cadre de ces autorisations et du contrat de liquidité signé en 2012 avec la société Oddo BHF, la Société a acheté 2 487 628 actions pour 321 millions d'euros et a vendu 2 572 531 actions pour 321 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, 229 097 actions sont détenues dans le cadre de ce contrat de liquidité.

Le 24 mai 2017, Safran a annoncé son intention de mettre en œuvre un programme de rachat d'actions pour un montant maximum de 2 300 millions d'euros sur une période de deux ans, dès la finalisation de son offre publique d'achat sur la société Zodiac Aerospace. L'offre s'est achevée le 23 mars 2018 avec le retrait obligatoire de la cote des actions de la société Zodiac Aerospace.

Après avoir lancé deux tranches de rachat sur l'exercice 2018, Safran a signé au cours de l'année 2019 :

- le 10 janvier 2019, une convention d'achat d'actions avec un prestataire de services d'investissement pour une troisième tranche de rachat de 600 millions d'euros maximum, au plus tard à échéance du 10 mai 2019 ;
- le 27 mai 2019, avec un nouveau prestataire de services d'investissement, une convention d'achat d'actions pour une quatrième tranche de rachat de 150 millions d'euros maximum, au plus tard à échéance du 28 juin 2019 ;
- le 1er juillet 2019, une convention d'achat d'actions avec un prestataire de services d'investissement pour une cinquième tranche de rachat de 400 millions d'euros maximum, au plus tard à échéance du 4 septembre 2019 ;
- le 17 septembre 2019, une convention d'achat d'actions avec un prestataire de services d'investissement pour une sixième tranche de rachat de 220 millions d'euros maximum, au plus tard à échéance du 13 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, les quatre tranches ont été réalisées pour un montant final de 1 076 millions d'euros, soient 8 562 856 actions acquises.

Le programme de rachat d'actions de 2 300 millions d'euros est donc totalement terminé au 31 décembre 2019.

Tout comme en 2018, ces actions rachetées au cours de l'année 2019 ont été annulées dans le cadre de la réduction de capital survenue le 20 décembre 2019.

Le 20 septembre 2019, la convention d'achat d'actions de la sixième tranche signée le 17 septembre 2019 a fait l'objet d'un avenant fixant la date d'échéance au 31 décembre 2019. Le montant maximum ainsi à acheter a été porté à 450 millions d'euros permettant d'ajouter un second objectif de rachat d'actions dans le cadre d'attribution ou cession d'actions aux salariés ou à certains mandataires sociaux.

Au titre de ce dernier objectif, le programme a été mené à terme permettant d'acquérir 1 622 941 actions pour un montant de 232 millions d'euros.

c) Paiements fondés sur des actions propres

Le Conseil d'administration attribue périodiquement à des membres du personnel salarié du Groupe et aux dirigeants mandataires sociaux des actions de performance.

L'attribution définitive de ces actions est soumise à condition de présence ainsi qu'à l'atteinte de conditions de performance internes et externes, dont la mesure est effectuée sur trois exercices consécutifs en ce compris l'exercice d'octroi (cf. § 6.6.4.2 du présent document d'enregistrement universel).

Au 31 décembre 2019, les principales données relatives aux plans en cours d'acquisition sont les suivantes :

	Actions de performance 2017	Actions de performance 2018	Actions de performance 2019
Autorisation de l'assemblée générale	19.05.2016	25.05.2018	25.05.2018
Attribution par le Conseil d'administration	23.03.2017	24.07.2018	27.03.2019
Date d'acquisition définitive des actions	25.03.2020	26.07.2021	29.03.2022
Cours de l'action à la date d'octroi	69,86 €	107,05 €	116,90 €
Nombre de bénéficiaires lors de l'attribution initiale	430	440	589
Nombre d'actions de performance attribuées initialement	567 747	574 712	732 130
Nombre d'actions annulées ou caduques	(35 135)	(19 109)	(55 200)
NOMBRE D'ACTIONS DE PERFORMANCE RESTANTES AU 31.12.2019	**532 612**	**555 603**	**676 930**

La charge relative de ces plans d'actions de performance, comptabilisée dans le poste « autres coûts sociaux » des frais de personnel (cf. note 7 « Détail des autres principales composantes du résultat opérationnel ») s'élève à 49 millions d'euros sur l'exercice 2019 contre 29 millions d'euros sur l'exercice 2018, hors contribution patronale.

d) Émission d'obligations convertibles

OCEANE 2018-2023

Le 21 juin 2018, Safran a procédé à l'émission de 4 996 431 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) d'un nominal de 140,10 euros soit un montant nominal total de 700 millions d'euros.

Les obligations ne portent pas intérêt.

Les porteurs d'obligations bénéficient d'un droit à l'attribution d'actions qu'ils pourront exercer à tout moment à compter de la date d'émission et jusqu'au septième jour de Bourse précédant la date de remboursement normal ou anticipé. À la suite de la distribution du dividende 2018 (cf. note 23.e « Distribution de dividendes ») et conformément aux modalités des obligations, le ratio de conversion des obligations est, depuis le 29 mai 2019, de 1,001 action pour 1 obligation. Cet ajustement du ratio de conversion a été calculé par l'agent de calcul des obligations en application de la formule de calcul prévue à cet effet dans les modalités des obligations et avec les paramètres suivants :

- ratio de conversion précédemment applicable : 1 action pour 1 obligation ;
- prix de l'action : 121,54719 euros ;
- dividende par action versé durant l'exercice 2019 : 1,82 euro ;
- seuil de dividende par action pour l'exercice 2019 : 1,70 euro.

Cet emprunt est par ailleurs assorti d'une option de remboursement anticipé pouvant s'exercer au gré des porteurs en cas de changement de contrôle et, à compter du 21 juin 2021, à l'initiative de l'émetteur si le cours de l'action multiplié par le ratio de conversion des obligations dépasse 130 % du nominal des obligations.

À moins qu'elles n'aient été converties, remboursées ou rachetées et annulées, les obligations seront remboursées au pair le 21 juin 2023.

L'OCEANE est considérée comme un instrument composé contenant une composante capitaux propres et une composante dette financière.

Le montant inscrit en dette financière à la date d'émission, après déduction des frais d'émission, a été évalué à 653 millions d'euros, correspondant à la valeur actualisée des flux de trésorerie d'une dette obligataire similaire sans option de conversion (cf. note 27 « Passifs financiers portant intérêts »).

Le taux d'intérêt effectif annuel de la composante dette ressort à 1,40 % par an y compris frais d'émission.

La composante optionnelle comptabilisée en capitaux propres a été évaluée à 44 millions d'euros à la date d'émission, soit 31 millions d'euros après effet d'impôt différé (cf. « Variation des capitaux propres consolidés »).

e) Distribution de dividendes

Au titre de 2018, un dividende de 1,82 euro par action a été distribué et versé en 2019, soit un montant de 785 millions d'euros.

Le Conseil d'administration proposera à l'assemblée générale devant se tenir le 28 mai 2020 et devant statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2019, de distribuer un dividende de 2,38 euros par action au titre de cet exercice, soit 1 017 millions d'euros [(1)].

(1) Voir cependant § 2.1.4 "Événement post-clôture".

NOTE 24 PROVISIONS

Les provisions se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2018	Dotations	Reprises			Variations de périmètre	Autres	31.12.2019
			Utilisations (1)	Reclassements (1)	Sans objet			
Garanties de fonctionnement	1 037	593	(203)	-	(221)	2	6	1 214
Garanties financières	3	3	(4)	-	-	-	-	2
Engagements de retraites et assimilés	876	81	(91)	-	(3)	-	127	990
Contrats commerciaux et créances à long terme	266	102	(44)	-	(67)	-	1	258
Pertes à terminaison et pertes sur engagements de livraisons	201	137	(71)	(1)	(26)	-	5	245
Litiges	51	12	(13)	-	(12)	-	1	39
Autres	343	164	(130)	(2)	(36)	-	(4)	335
TOTAL	**2 777**	**1 092**	**(556)**	**(3)**	**(365)**	**2**	**136**	**3 083**
Non courant	**1 588**							**2 093**
Courant	**1 189**							**990**

(1) Ces reprises liées à des dépenses de l'exercice ou à des reclassements n'ont pas d'impact sur le résultat de l'exercice.

Les impacts au compte de résultat des variations de l'ensemble des provisions se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2019
Dotations nettes comptabilisées en résultat opérationnel	(122)
Dotations nettes comptabilisées en résultat financier	(46)
TOTAL	**(168)**

NOTE 25 AVANTAGES AU PERSONNEL

Le Groupe supporte différents engagements au titre de régimes de retraite à prestations définies, d'indemnités de départ à la retraite et d'autres engagements, principalement en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le traitement comptable de ces différents engagements est décrit en note 1.t.

a) Présentation des avantages du personnel

France

Régime de retraite à prestations définies

Pour mémoire, le Groupe a procédé à la fermeture au 31 décembre 2017 d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies et au gel des droits conditionnels au 31 décembre 2016.

La population éligible de ce groupe fermé est composée de cadres supérieurs du Groupe, justifiant de cinq années d'ancienneté au 31 décembre 2017.

La fermeture de ce régime s'est inscrite dans une évolution du dispositif de retraite supplémentaire des cadres supérieurs au sein du Groupe, avec la mise en place d'un régime à cotisations définies article 83 additionnel (régime collectif et obligatoire) et d'un régime à cotisations définies article 82 (régime collectif et facultatif) depuis le 1er janvier 2017.

Indemnités de départ à la retraite

Sont inclus dans cette rubrique, les engagements au titre des indemnités de fin de carrière légales et des majorations de ces indemnités prévues dans la convention collective de la métallurgie.

Autres avantages long terme

En France, cela comprend notamment les engagements au titre des médailles du travail et de gratifications d'ancienneté.

Royaume-Uni

Régimes de retraite à prestations définies

Il existe trois fonds de pension dans les sociétés Safran Landing Systems UK Ltd/Safran Landing Systems Services UK Ltd, Safran Nacelles Ltd et Safran UK. Ce sont des fonds de pension dits « contracted out », c'est-à-dire substitutifs de la retraite complémentaire obligatoire. Leur gestion est confiée à des « trustees ». Les régimes de retraite ne permettent plus d'acquérir de droits supplémentaires.

Reste du monde

Conformément aux lois locales d'avantages sociaux, le Groupe offre à ses salariés des dispositifs de retraite ou de gratifications d'ancienneté. Au titre des activités poursuivies, les principales zones géographiques concernées sont :

- Amériques : fonds de pension aux États-Unis (régimes gelés) et au Canada, indemnités de fin de carrière au Mexique ;
- Europe : fonds de pension en Suisse, fonds de pension et indemnités de fin de carrière en Belgique, fonds de pension et gratifications d'ancienneté en Allemagne, indemnités de fin de carrière et gratifications d'ancienneté en Pologne.

b) Analyse de la situation financière

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019	France	Grande-Bretagne	Reste du monde
Engagement brut	1 554	1 782	794	618	370
Actifs de couverture	691	809	12	598	199
Provision comptable	**876**	**990**	**782**	**37**	**171**
Régime de retraite à prestations définies	180	198	20	37	141
Indemnités de départ à la retraite	644	735	710	-	25
Médailles et autres engagements	52	57	52	-	5
ACTIFS NETS COMPTABILISÉS	**(13)**	**(17)**	**-**	**(17)**	**-**

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019	Régime de retraites à prestations définies	Indemnités de départ à la retraite	Médailles et autres avantages long terme
Engagement brut	1 554	1 782	990	735	57
Actifs de couverture	691	809	809	-	-
Provision comptable	**876**	**990**	**198**	**735**	**57**
ACTIFS NETS COMPTABILISÉS	**(13)**	**(17)**	**(17)**	**-**	**-**

L'augmentation de l'engagement brut est notamment liée à :

- la mise à jour des hypothèses financières (taux d'actualisation et taux d'inflation) utilisées dans les évaluations actuarielles des engagements aux Royaume-Uni et en zone euro,
- l'appréciation de la livre sterling, générant des écarts de change.

Par ailleurs, la valeur des actifs augmente compte tenu du rendement des actifs des fonds de pension au Royaume-Uni et de l'appréciation de la livre sterling.

La charge des régimes en 2018 et 2019 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Coût des services rendus	(57)	(60)
Écarts actuariels comptabilisés (sur autres avantages long terme)	2	(4)
Mise en place, modification et liquidation de régimes	(4)	-
Frais administratifs	-	(1)
Total composante opérationnelle de la charge	**(59)**	**(65)**
Charge/produits d'intérêt sur l'engagement net	(14)	(13)
Total composante financière de la charge	**(14)**	**(13)**
TOTAL	**(73)**	**(78)**

Le Groupe prévoit de verser, en 2020, des cotisations à hauteur de 20 millions d'euros pour ses régimes de retraite à prestations définies.

Principales hypothèses retenues pour le calcul des engagements bruts :

		Zone euro	Grande-Bretagne
Taux d'actualisation	31.12.2018	1,50 %	2,90 %
	31.12.2019	**0,60 %**	**1,95 %**
Taux d'inflation	31.12.2018	1,75 %	3,25 %
	31.12.2019	**1,75 %**	**2,90 %**
Taux de revalorisation des rentes	31.12.2018	1,00 %	3,25 %
	31.12.2019	**1,00 %**	**2,90 %**
Taux d'augmentation des salaires	31.12.2018	1,12 %-5,00 %	N/A
	31.12.2019	**1,12 %-5,00 %**	**N/A**
Âge de départ à la retraite	31.12.2018	Cadres : 64/65 ans	
		Non-cadres : 62/65 ans	65 ans
	31.12.2019	**Cadres : 64/65 ans**	
		Non-cadres : 62/65 ans	**65 ans**

Les taux d'actualisation retenus sont obtenus par référence au rendement des obligations privées de première catégorie (AA). Ainsi le Groupe se réfère à l'indice iBoxx pour les deux principales zones géographiques (zone euro et Royaume-Uni).

Analyse de la sensibilité

Une variation de plus ou moins 0,5 % des principales hypothèses aurait les effets suivants sur la valeur de l'engagement brut au 31 décembre 2019 :

(en millions d'euros)		
Sensibilité en point de base	**-0,50 %**	**0,50 %**
Taux d'actualisation	147	(129)
Taux d'inflation	(62)	66
Taux d'augmentation des salaires	(56)	64

Pour chaque hypothèse, l'impact étant calculé toutes choses égales par ailleurs.

La variation de la valeur de l'engagement brut aurait eu un impact sur les écarts actuariels comptabilisés dans les autres éléments du résultat global.

c) Variation des engagements bruts et des actifs de couverture

Variation des engagements bruts

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019	Régime de retraites à prestations définies	Indemnités de départ à la retraite	Médailles et autres engagements
VALEURS DES ENGAGEMENTS BRUTS EN DÉBUT DE PÉRIODE	**1 467**	**1 554**	**858**	**644**	**52**
A. CHARGE DES RÉGIMES					
Coût des services rendus	57	60	13	43	4
Écarts actuariels comptabilisés (sur autres avantages long terme)	(2)	4	-	-	4
Mise en place, modification et liquidation de régimes	4	-	-	-	-
Charge d'intérêts sur les engagements	30	32	21	10	1
Total charge au compte de résultat	**89**	**96**	**34**	**53**	**9**
B. ÉCARTS ACTUARIELS GÉNÉRÉS DANS L'ANNÉE SUR LES RÉGIMES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI					
Écarts actuariels découlant des changements d'hypothèses démographiques	(3)	(17)	(17)	-	-
Écarts actuariels découlant des changements d'hypothèses financières	(63)	190	117	73	-
Écarts d'expérience	6	(1)	(5)	4	-
Total réévaluation en Autres éléments du résultat global	**(60)**	**172**	**95**	**77**	**-**
C. AUTRES ÉLÉMENTS					
Cotisations de l'employé	2	3	3	-	-
Prestations payées	(96)	(83)	(40)	(39)	(4)
Effet des variations de périmètre	154	5	5	-	-
Autres mouvements	-	(2)	(2)	-	-
Écart de change	(2)	37	37	-	-
Total autres éléments	**58**	**(40)**	**3**	**(39)**	**(4)**
VALEUR DES ENGAGEMENTS BRUTS EN FIN DE PÉRIODE	**1 554**	**1 782**	**990**	**735**	**57**
Duration moyenne pondérée des régimes	15	15	18	12	10

Variation de la juste valeur des actifs de couverture

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019	Régime de retraites à prestations définies	Indemnités de départ à la retraite	Médailles et autres engagements
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN DÉBUT DE PÉRIODE	**665**	**691**	**691**	**-**	**-**
A. PRODUIT DES RÉGIMES					
Produit d'intérêt sur les actifs de couverture	16	19	19	-	-
Frais administratifs	-	(1)	(1)	-	-
Total produit au compte de résultat	**16**	**18**	**18**	**-**	**-**
B. ÉCARTS ACTUARIELS GÉNÉRÉS DANS L'ANNÉE SUR LES RÉGIMES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI					
Rendement des actifs du régime (hors partie en produit d'intérêt)	(12)	53	53	-	-
Total réévaluation en Autres éléments du résultat global	**(12)**	**53**	**53**	**-**	**-**
C. AUTRES ÉLÉMENTS					
Cotisations de l'employé	2	2	2	-	-
Cotisations de l'employeur	43	49	49	-	-
Prestations payées	(43)	(40)	(40)	-	-
Effet des variations de périmètre	23	-	-	-	-
Autres mouvements	-	3	3	-	-
Écart de change	(3)	33	33	-	-
Total autres éléments	**22**	**47**	**47**	**-**	**-**
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE	**691**	**809**	**809**	**-**	**-**

d) Allocation d'actifs

	Grande-Bretagne % d'allocation au		Autre Europe % d'allocation au	
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019
Actions	14,47 %	14,18 %	27,65 %	27,55 %
Obligations et titres de dettes	41,88 %	50,77 %	58,65 %	56,45 %
Immobilier	7,56 %	6,53 %	7,50 %	9,78 %
OPCVM et autres fonds diversifiés	35,13 %	24,78 %	0,65 %	0,47 %
Liquidités	0,96 %	3,74 %	2,15 %	4,93 %
Autres	0,00 %	0,00 %	3,40 %	0,82 %

Il n'y a pas d'actifs sans cotation sur marché actifs (hors immobilier).

Au Royaume-Uni, notamment, l'objectif à long terme du Groupe est de limiter son exposition aux régimes à prestations définies et d'essayer à terme dans des conditions de marchés favorables, d'externaliser ces engagements auprès de compagnies d'assurances. En attendant la concrétisation de cet objectif, le Groupe s'attache à assurer dans la durée le niveau de financement de ses engagements de retraite.

Le Groupe accompagne les fonds de pension au Royaume-Uni dans une politique d'investissement combinant pour partie la sécurisation financière des engagements de moyen terme au travers d'investissements non risqués (fonds monétaires, emprunts d'États, fonds obligataires), et pour une autre partie, au travers d'investissements réputés plus risqués (fonds actions, fonds immobilier) dont la rentabilité attendue à long terme assure l'équilibre financier des régimes.

e) Cotisation au titre des régimes à cotisation définies

La charge de l'année 2019 au titre des régimes à cotisations définies des activités poursuivies a été de 319 millions d'euros (296 millions d'euros en 2018 intégrant la charge pour le périmètre ex-Zodiac Aerospace depuis le 1er mars 2018).

Ces cotisations sont relatives aux régimes de retraite légaux et aux régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies.

NOTE 26 DETTES SOUMISES À DES CONDITIONS PARTICULIÈRES

Les dettes soumises à des conditions particulières correspondent essentiellement aux avances remboursables consenties par des organismes publics.

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	
Au 31.12.2018	**585**
Nouvelles avances reçues	7
Remboursement d'avances	(34)
Sous-total changements résultant des flux de trésorerie	**(27)**
Charges d'intérêts et actualisation	20
Écart de change	1
Révision des probabilités de remboursement des avances remboursables [1]	(74)
Sous-total changements sans contrepartie de trésorerie	**(53)**
AU 31.12.2019	**505**

(1) Cf. note 7 « Détail des autres principales composantes du résultat opérationnel ».

La valeur des dettes soumises à des conditions particulières fait l'objet d'estimations portant sur les montants à rembourser et leurs dates de remboursement.

NOTE 27 PASSIFS FINANCIERS PORTANT INTÉRÊTS

Décomposition des passifs financiers portant intérêts :

(en millions d'euros)	31.12.2018 *	31.12.2019
Emprunts obligataires	1 315	712
Emprunts obligataires convertibles (OCEANE)	657	667
Billets non garantis de premier rang en USD	906	950
Dettes de crédit-bail	121	-
Dettes de location	-	608
Emprunts à long terme	385	302
Total des passifs financiers non courants portant intérêts (partie > 1 an dette financière à l'origine)	**3 384**	**3 239**
Emprunts obligataires	499	601
Billets non garantis de premier rang en USD	135	-
Dettes de crédit-bail	27	-
Dettes de location	-	121
Emprunts à long terme	322	362
Intérêts courus non échus	19	9
Passifs financiers courants portant intérêts à long terme dès l'origine	**1 002**	**1 093**
Negociable EUropean Commercial Papers	973	1 772
Concours bancaires court terme et assimilés	246	675
Passifs financiers courants portant intérêts à court terme dès l'origine	**1 219**	**2 447**
Total des passifs financiers courants portant intérêts (< 1 an)	**2 221**	**3 540**
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS PORTANT INTÉRÊTS [1]	**5 605**	**6 779**

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2018 n'ont pas été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective limitée de la norme IFRS 16 « Locations » (cf. note 14 « Location »).
(1) La juste valeur des passifs financiers portant intérêts est de 6 851 millions d'euros (5 698 millions d'euros au 31 décembre 2018).

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	
Au 31.12.2018	**5 605**
Augmentation des emprunts à long terme dès l'origine (hors dettes de location)	24
Diminution des emprunts à long terme dès l'origine	(875)
Variations des financements court terme	1 261
Sous-total changements résultant des flux de trésorerie	**410**
Première application d'IFRS 16 au 01.01.2019	529
Augmentation nette des dettes de location	144
Intérêts courus	(10)
Variations de périmètre	22
Écarts de change	30
Variation de la juste valeur des dettes couvertes par des instruments de taux d'intérêt (1)	27
Reclassements et autres	22
Sous-total changements sans contrepartie de trésorerie	**764**
AU 31.12.2019	**6 779**

(1) Cf. note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés ».

Les échéances des passifs portant intérêts sont :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Échéances en :		
▪ N + 1	2 221	3 540
▪ N + 2 à N + 5	2 688	3 016
▪ Au-delà de 5 ans	696	223
TOTAL	**5 605**	**6 779**

La répartition des emprunts par devise avant couverture s'analyse comme suit :

	31.12.2018		31.12.2019	
(en millions)	Devises	Euros	Devises	Euros
EUR	4 502	4 502	5 335	5 335
USD	1 249	1 091	1 431	1 294
CAD	1	1	8	6
GBP	-	-	26	30
Autres	N/A	11	N/A	114
TOTAL		**5 605**		**6 779**

La répartition des emprunts par devise après couverture s'analyse comme suit :

	31.12.2018		31.12.2019	
(en millions)	Devises	Euros	Devises	Euros
EUR	4 502	4 502	6 283	6 283
USD	1 249	1 091	386	346
CAD	1	1	8	6
GBP	-	-	26	30
Autres	N/A	11	N/A	114
TOTAL		**5 605**		**6 779**

L'analyse des taux des passifs portant intérêts fait ressortir :

- une décomposition globale taux fixe et variable, avant couverture :

	Total		Non courant				Courant			
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018		31.12.2019		31.12.2018		31.12.2019	
(en millions d'euros)	Base	Base	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen
Taux fixe	3 320	5 073	2 131	2,75 %	2 648	2,77 %	1 189	0,30 %	2 425	0,04 %
Taux variable	2 285	1 706	1 254	0,32 %	591	0,37 %	1 031	0,20 %	1 115	0,45 %
TOTAL	**5 605**	**6 779**	**3 385**	**1,85 %**	**3 239**	**2,33 %**	**2 220**	**0,25 %**	**3 540**	**0,17 %**

- une décomposition globale taux fixe et variable, après couverture :

	Total		Non courant				Courant			
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018		31.12.2019		31.12.2018		31.12.2019	
(en millions d'euros)	Base	Base	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen
Taux fixe	2 203	4 860	1 014	1,29 %	2 435	1,70 %	1 189	0,30 %	2 425	0,04 %
Taux variable	3 402	1 919	2 371	2,09 %	804	0,57 %	1 031	0,20 %	1 115	0,45 %
TOTAL	**5 605**	**6 779**	**3 385**	**1,85 %**	**3 239**	**1,42 %**	**2 220**	**0,25 %**	**3 540**	**0,17 %**

La position financière nette du Groupe s'établit de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie (A)	2 330	2 632
Passifs financiers portant intérêts (B)	5 605	6 779
Juste valeur des instruments dérivés de taux en couverture de juste valeur de la dette (C)	6	33
TOTAL (A) - (B) + (C)	**(3 269)**	**(4 114)**

Le *gearing* du Groupe ressort à :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Position financière nette	(3 269)	(4 114)
Capitaux propres	12 301	12 748
GEARING	**26,58 %**	**32,27 %**

Principaux emprunts à long terme à l'origine

- *US Private Placement* (USPP) mis en place le 9 février 2012 d'un montant total de 1,045 milliard de dollars US dont :
  - tranche B : 540 millions de dollars US à 10 ans (échéance février 2022), coupon à taux fixe de 4,28 % ;
  - tranche C : 505 millions de dollars US à 12 ans (échéance février 2024), coupon à taux fixe de 4,43 %.

  Ces deux tranches B et C ont fait, à l'origine, l'objet d'une couverture de taux d'intérêt payeur variable en dollars, puis, en mars 2019, payeur fixe en euros (*via* un *cross currency swap*), ce qui a permis de finalement synthétiquement swaper cette dette en dollars US à taux fixe en dette en euros à taux fixe.

  Cette émission ressort en 2019 à 1,64 % après prise en compte des instruments dérivés de taux d'intérêt.

  Ce financement, d'un montant de 1,2 milliard de dollars US à l'origine, comportait également une tranche tranche A de 155 millions de dollars US à sept ans à taux fixe remboursée à son échéance, le 9 février 2019.
- Émission le 11 avril 2014 d'obligations à taux fixe de 2,875 % d'un montant de 200 millions d'euros à 10 ans (échéance avril 2024). Les obligations ont été émises à 99,529 % du nominal. Cette émission a été swapée à taux variable et ressort, en 2019, à 1,11 % après prise en compte des instruments dérivés de taux d'intérêt.
- Émission le 28 juin 2017 d'obligations à taux variable Euribor 3 mois + 0,57 % (coupon flooré à 0 %) d'un montant de 500 millions d'euros à quatre ans (échéance juin 2021). Les obligations ont été émises à 100 % du nominal.

  Émission le 28 juin 2017 d'obligations à taux variable Euribor 3 mois + 0,30 % (coupon flooré à 0 %) d'un montant de 500 millions d'euros à deux ans (échéance juin 2019). Les obligations ont été émises à 100,059 % du nominal. Les obligations ont été remboursées à leur échéance, le 28 juin 2019.
- Émission le 13 juillet 2018 d'obligations à taux variable Euribor 3 mois + 0,33 % (coupon flooré à 0 %) d'un montant de 500 millions d'euros à deux ans (échéance juillet 2020). Les obligations ont été émises à 100 % du nominal.

- Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) le 21 juin 2018 d'un nominal de 700 millions d'euros. Les OCEANE ne portent pas intérêt et ont été émises avec un prix d'émission de 100 % du nominal, faisant ressortir un rendement actuariel brut de 0,00 %. À moins qu'elles n'aient été converties, remboursées, ou rachetées et annulées, les OCEANE seront remboursées au pair le 21 juin 2023. Le taux d'intérêt effectif annuel de la composante dette des OCEANE ressort à 1,40 %, y compris frais d'émission (cf. note 23.d « Émission d'obligations convertibles »).
- Euro placement sous forme de crédit syndiqué d'une maturité de sept ans à l'origine, mis en place par ex-Zodiac Aerospace le 10 mars 2016 et venant à échéance le 10 mars 2023, d'un encours de 180 millions d'euros au 31 décembre 2019, à taux révisable de 2,902 % au 31 décembre 2019.
- *Schuldschein* à taux fixe de 3,605 % d'un montant de 99 millions d'euros mis en place par ex-Zodiac Aerospace le 25 juillet 2013 pour une durée de sept ans (échéance juillet 2020) et restructuré le 25 juillet 2018 : 95 millions d'euros ont été remboursés par anticipation par ex-Zodiac Aerospace et remplacés concomitamment par une dette, sous forme de *Negotiable European Medium Term Notes*, contractée par Safran auprès des mêmes prêteurs pour le même montant, aux mêmes conditions financières et avec la même échéance. À la suite de cette substitution de support, il ne reste donc qu'un encours de 4 millions d'euros au titre du contrat de Schuldschein d'origine.
- Prêt de la Banque européenne d'investissement (BEI) à taux variable Euribor 3 mois + 0,734 % venant à échéance en décembre 2020. L'encours est de 37,5 millions d'euros au 31 décembre 2019.
- *Negociable European Commercial Papers* (NEUCP) souscrits par un fonds commun de placement du plan d'épargne groupe pour un montant de 407 millions d'euros au 31 décembre 2019. La rémunération moyenne servie par Safran sur cet encours au 31 décembre 2019 est de 1,55 %. Les avoirs gérés par le FCPE et ainsi réinvestis en NEUCP Safran sont initialement bloqués pendant cinq ans. Compte tenu des engagements du FCPE, ces NEUCP sont, par convention, classés en emprunt à long terme. Au 31 décembre 2019, 78 % de ces avoirs sont disponibles dans le FCPE à moins d'un an. En conséquence, 78 % des 407 millions d'euros de NEUCP sont classés en emprunt long terme courant.
- Les dettes de location (incluant les dettes antérieures de crédit-bail), d'un montant de 729 millions d'euros au 31 décembre 2019, découlent de la mise en place de la norme IFRS 16.

Les autres emprunts à moyen ou long terme sont constitués de montants unitaires non significatifs.

Principaux emprunts à court terme

- *Negotiable European Commercial Paper* : 1 772 millions d'euros (973 millions d'euros au 31 décembre 2018).

  Ce montant regroupe plusieurs tirages aux conditions de marché sur des échéances à moins d'un an.
- Comptes courants financiers des filiales non consolidées et des co-entreprises : 263 millions d'euros (201 millions d'euros au 31 décembre 2018). Rémunération indexée sur les taux Euribor.

Les autres dettes à court terme sont essentiellement constituées de découverts bancaires.

Cession de créances sans recours

Le passif financier au 31 décembre 2019, comme au 31 décembre 2018, n'inclut pas les lignes de cessions de créances clients sans recours, dont la principale est la ligne de CFM Inc. (société consolidée en opération conjointe).

Cette ligne confirmée, renouvelée en décembre 2019 à échéance de décembre 2021 à hauteur de 2 370 millions de dollars US avec un pool de six banques coordonné par Crédit Agricole CIB, et devant être ramenée à 1 500 millions de dollars US mi-janvier 2020 puis à 800 millions de dollars US en décembre 2020, a été utilisée au 31 décembre 2019 à hauteur de 1 423 millions de dollars US (soit 712 millions de dollars US à 50 %) contre 2 147 millions de dollars US (soit 1 074 millions de dollars US à 50 %) au 31 décembre 2018.

NOTE 28 FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

(en millions d'euros)	31.12.2018	Variations de la période	Variations de périmètre	Écarts de change	Reclassements	31.12.2019
Dettes opérationnelles	**5 099**	**441**	**21**	**19**	**7**	**5 587**
Clients créditeurs	723	110	-	1	1	835
Dettes fournisseurs	2 920	234	24	14	6	3 198
Compte courant d'exploitation	1	(1)	-	-	-	-
Dettes sociales	1 455	98	(3)	4	-	1 554
Autres dettes	**551**	**13**	**2**	**3**	**8**	**577**
Concours de l'État – redevances à payer	24	(7)	-	-	-	17
État – autres impôts à payer	198	81	-	1	-	280
Produits constatés d'avance	105	5	-	-	-	110
Autres	224	(66)	2	2	8	170
TOTAL	**5 650**	**454**	**23**	**22**	**15**	**6 164**

Les échéances de ces éléments sont :

(en millions d'euros)	Total	< 12 mois	> 12 mois
Dettes opérationnelles	5 587	5 569	18
Autres dettes	577	532	45
TOTAL	**6 164**	**6 101**	**63**

NOTE 29 AUTRES PASSIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31.12.2018	Variations de la période	Variations de périmètre	Écarts de change	Reclassements	31.12.2019
Dettes sur acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	117	8	-	1	(18)	108
Dettes sur acquisition de titres	(2)	-	6	-	5	9
TOTAL	**115**	**8**	**6**	**1**	**(13)**	**117**
Non courant	**2**					**2**
Courant	**113**					**115**

Ces dettes ne sont pas incluses dans la position financière nette du Groupe au 31 décembre 2019.

NOTE 30 SYNTHÈSE DES PASSIFS FINANCIERS

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable des passifs financiers du Groupe au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2019 :

Au 31.12.2018

	Valeur au bilan		
(en millions d'euros)	Passifs financiers au coût amorti [1]	Passifs financiers à la juste valeur	Total
Dettes soumises à des conditions particulières	585		585
Passifs financiers non courants portant intérêts	3 384		3 384
Passifs financiers courants portant intérêts	2 221		2 221
Dettes fournisseurs	2 920		2 920
Dettes sur acquisition de titres	(2)	-	(2)
Dettes sur acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	117		117
Comptes courants d'exploitation	1		1
Dérivés passifs non courants		7	7
Dérivés passifs courants		1 255	1 255
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**9 226**	**1 262**	**10 488**

(1) Y compris passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur. L'ajustement de juste valeur des passifs financiers portant intérêts qui sont couverts en juste valeur est de 6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Au 31.12.2019

	Valeur au bilan		
(en millions d'euros)	Passifs financiers au coût amorti [1]	Passifs financiers à la juste valeur	Total
Dettes soumises à des conditions particulières	505		505
Passifs financiers non courants portant intérêts	3 239		3 239
Passifs financiers courants portant intérêts	3 540		3 540
Dettes fournisseurs	3 198		3 198
Dettes sur acquisition de titres	9	-	9
Dettes sur acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	108		108
Comptes courants d'exploitation	-		-
Dérivés passifs non courants		5	5
Dérivés passifs courants		1 033	1 033
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**10 599**	**1 038**	**11 637**

(1) Y compris passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur. L'ajustement de juste valeur des passifs financiers portant intérêts qui sont couverts en juste valeur est de 33 millions d'euros au 31 décembre 2019.

La juste valeur des passifs financiers est déterminée en considérant les flux de trésorerie futurs relatifs à chaque passif et en les actualisant aux conditions de marché en date de clôture, à l'exception des dettes soumises à des conditions particulières pour lesquelles la juste valeur ne peut pas être évaluée de façon fiable compte tenu de l'incertitude portant sur les montants à rembourser et leurs dates de remboursement.

En 2019 comme en 2018, la juste valeur des passifs financiers est proche de la valeur nette comptable sauf pour les éléments suivants :

	2018		2019	
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
Dettes soumises à des conditions particulières	585	N/A	505	N/A
Passifs financiers portant intérêts [1]	5 605	5 698	6 779	6 851

(1) La juste valeur relève du niveau 2 de la hiérarchie de juste valeur (cf. note 22 « Synthèse des actifs financiers »).

Le Groupe a utilisé la hiérarchie de juste valeur décrite dans la note 22 « Synthèse des actifs financiers » pour déterminer le niveau de classement des passifs financiers comptabilisés à la juste valeur.

Au 31 décembre 2018, le Groupe détient les passifs financiers suivants comptabilisés à la juste valeur :

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Dérivés passifs	-	1 262	-	1 262
TOTAL	**-**	**1 262**	**-**	**1 262**

Au 31 décembre 2019, le Groupe détient les passifs financiers suivants comptabilisés à la juste valeur :

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Dérivés passifs	-	1 038	-	1 038
TOTAL	**-**	**1 038**	**-**	**1 038**

Sur l'exercice 2019, comme en 2018, il n'y a eu aucun transfert entre le niveau 1 et le niveau 2 et aucun mouvement vers ou depuis le niveau 3.

Compensation des passifs financiers et des actifs financiers

Au 31.12.2018

	Montant brut	Montant compensé	Montant net au bilan [1]	Montant soumis à un accord de compensation mais non compensé	Montant net
(en millions d'euros)	(a)	(b)	(c)	(d)	(c) – (d)
Dérivés passifs	1 262	-	1 262	725	537

(1) Cf. note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés ».

Au 31.12.2019

	Montant brut	Montant compensé	Montant net au bilan [1]	Montant soumis à un accord de compensation mais non compensé	Montant net
(en millions d'euros)	(a)	(b)	(c)	(d)	(c) – (d)
Dérivés passifs	1 038	-	1 038	614	424

(1) Cf. note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés ».

Les tableaux ci-dessus présentent les passifs financiers concernés par un accord de compensation avec des actifs financiers.

Au 31 décembre 2019 comme au 31 décembre 2018, le Groupe n'opère pas de compensation de passifs financiers et d'actifs financiers au bilan, les conditions prévues par la norme IAS 32 n'étant pas réunies. En effet, les conventions-cadres, qui régissent la souscription des dérivés de gré à gré avec les contreparties bancaires, prévoient un droit à compenser uniquement en cas de défaut, d'insolvabilité ou de faillite de l'une des parties au contrat.

Les montants soumis à un accord de compensation mais non compensés sont constitués d'une partie des dérivés actifs détenus par le Groupe dans la mesure où la compensation ne peut s'opérer qu'au niveau de chaque contrepartie.

NOTE 31 GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ ET DÉRIVÉS

Les risques de marché principaux auxquels le Groupe est soumis sont le risque de change, le risque de taux d'intérêt, le risque de contrepartie et le risque de liquidité.

La valeur comptable des dérivés utilisés dans le cadre de la gestion des risques de marché est présentée ci-dessous :

	31.12.2018		31.12.2019	
(en millions d'euros)	À l'actif	Au passif	À l'actif	Au passif
Gestion du risque de taux d'intérêt	**13**	**(8)**	**33**	**(5)**
Swaps payeurs taux fixe	-	-	-	(5)
Swaps payeurs taux variable	13	(8)	33	-
Gestion du risque de change	**740**	**(1 254)**	**674**	**(1 033)**
Swaps de change	-	-	2	-
Achats et ventes à terme de devises	87	(361)	200	(241)
Options de change	653	(893)	472	(792)
TOTAL	**753**	**(1 262)**	**707**	**(1 038)**

Gestion du risque de change

La majorité du chiffre d'affaires des activités du secteur aéronautique civil est libellée en dollar US, la monnaie de référence de l'industrie. L'excédent net annuel des recettes sur les dépenses pour ces activités s'est élevé à 10,9 milliards de dollars US en 2019.

Afin de protéger ses résultats, le Groupe met en œuvre une politique de couverture (décrite ci-après) dont la finalité est de réduire les facteurs d'incertitude affectant sa rentabilité opérationnelle et lui donner le temps nécessaire à l'adaptation de ses coûts à un environnement monétaire volatil.

Politique de couverture

La politique de gestion du risque de change définie par la société Safran pour l'essentiel de ses filiales repose sur trois principes :

- protéger la performance économique des fluctuations aléatoires du dollar US ;
- optimiser la qualité des couvertures chaque fois que possible, sans qu'à aucun moment le premier principe ne soit remis en cause ;
- donner de la visibilité sur le taux de change appliqué dans les comptes des sociétés du Groupe.

La protection de la performance économique nécessite que soient définis une parité minimum du dollar US et un horizon sur lequel s'applique cette protection. La parité minimum correspond à un cours du dollar US permettant à Safran de tenir ses objectifs de résultat opérationnel. C'est ainsi que des couvertures ont été engagées sur un horizon de trois à quatre ans.

Méthode de gestion

La politique de couverture s'appuie sur la gestion d'un portefeuille d'instruments financiers visant à garantir une parité plancher de référence.

Dans le cadre des actions de constitution du portefeuille d'instruments de couverture, les principaux produits utilisés sont les ventes à terme, les accumulateurs et la combinaison d'instruments optionnels avec ou sans barrières.

Des actions d'optimisation sont également mises en œuvre en vue d'améliorer la parité plancher. Ces actions sont toujours conduites dans un souci de préservation de la performance économique du Groupe. Elles s'appuient sur des produits permettant éventuellement de bénéficier d'une amélioration partielle des parités sous-jacentes, sans remettre pour autant en cause la parité plancher d'origine.

Les produits sous-tendant cette stratégie sont essentiellement des achats à terme, des accumulateurs et la combinaison d'instruments optionnels avec ou sans barrières.

Dérivés de change

Le portefeuille des dérivés de change se ventile comme suit :

	31.12.2018				31.12.2019			
(en millions de devises)	Juste valeur [1]	Montant notionnel [1]	< 1 an	De 1 à 5 ans	Juste valeur [1]	Montant notionnel [1]	< 1 an	De 1 à 5 ans
Contrat *forward*	**(273)**				**(40)**			
Position vendeuse de USD	(338)	3 911	3 911	-	(238)	2 661	2 661	-
Dont contre EUR	(333)	3 861	3 861	-	(238)	2 661	2 661	-
Position acheteuse de USD	47	(1 201)	(301)	(900)	75	(957)	(957)	-
Dont contre EUR	42	(1 151)	(251)	(900)	75	(957)	(957)	-
Position vendeuse de EUR contre GBP	-	(17)	(17)	-	9	107	100	7
Position vendeuse de EUR contre CAD	3	47	(2)	49	7	49	49	-
Position acheteuse de MXN contre EUR	31	(12 176)	(1 872)	(10 304)	107	(13 304)	(4 086)	(9 217)
Position acheteuse de MXN contre USD	(16)	(1 150)	(1 150)	-	-	-	-	-
Swaps de change	**-**				**2**			
Cross curency swaps	-	-	-	-	2	1 045	-	1 045
Options de change	**(241)**				**(321)**			
Achat Put USD	482	22 454	17 454	5 000	275	26 555	26 055	500
Achat Call USD	95	(1 700)	(1 700)	-	83	(2 300)	(1 300)	(1 000)
Vente Call USD	(870)	47 084	37 384	9 700	(718)	45 471	44 471	1 000
Vente Put USD	(14)	(4 238)	(4 238)	-	(41)	(4 600)	(2 600)	(2 000)
Achat Put EUR	18	420	420	-	89	1 690	1 540	150
Vente Call EUR	(4)	840	840	-	(19)	3 200	2 900	300
Accumulateurs Vendeurs de USD [2]	58	1 014	126	888	6	2 539	686	1 853
Accumulateurs Acheteurs de GBP [2]	(1)	(400)	(400)	-	2	(520)	(520)	-
Accumulateurs Acheteurs de CAD [2]	(5)	(400)	(400)	-	-	-	-	-
Accumulateurs Acheteurs de MXN [2]	-	-	-	-	2	(500)	(500)	-
TOTAL	**(514)**				**(359)**			

(1) Les montants de juste valeur sont exprimés en millions d'euros ; les montants notionnels sont exprimés en millions de devises.
(2) Les montants notionnels des accumulateurs représentent les montants accumulables maximum jusqu'au dénouement des instruments.

Au bilan, l'évolution de juste valeur des instruments dérivés de change non dénoués est de 155 millions d'euros entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019.

Au compte de résultat, le Groupe a retenu l'option de ne pas appliquer la comptabilité de couverture aux dérivés ci-dessus et doit en conséquence comptabiliser en résultat financier la totalité de la variation de juste valeur de ses dérivés.

Exposition et sensibilité au risque de change

L'exposition des instruments financiers figurant au bilan du Groupe au risque de change EUR/USD se résume comme suit :

(en millions d'USD)	31.12.2018	31.12.2019
Total actifs hors dérivés	2 982	4 158
Total passifs hors dérivés	(3 059)	(3 067)
Dérivés de couverture de positions bilantielles [1]	(1 114)	(1 148)
EXPOSITION NETTE APRÈS PRISE EN COMPTE DES DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE POSITIONS BILANTIELLES	**(1 191)**	**(57)**

(1) Présentés en montant notionnel.

Les actifs et passifs hors dérivés sont essentiellement constitués des créances et des dettes d'exploitation libellées en USD dans les bilans des sociétés du Groupe ayant l'euro pour monnaie fonctionnelle et de l'émission par Safran de billets non garantis sur le marché privé américain pour 1 milliard de dollars US. Suite à la mise en place d'un *cross currency swap* en couverture du risque de change découlant des billets non garantis en USD (cf. Exposition au risque de taux d'intérêt USD), ces actifs et passifs sont couverts en quasi-totalité par des dérivés de couverture de change.

À cette exposition nette s'ajoutent les dérivés de change EUR/USD de couverture du chiffre d'affaires net des achats futurs qui ont une juste valeur de (558) millions de dollars US pour une juste valeur globale des dérivés de change EUR/USD de (627) millions de dollars US au 31 décembre 2019 (respectivement (590) millions de dollars US et (617) millions de dollars US au 31 décembre 2018).

La sensibilité des instruments financiers à une variation de +/- 5 % du cours de change EUR/USD est la suivante :

	31.12.2018		31.12.2019	
Impact sur les positions du bilan (en millions d'euros)	USD		USD	
Cours de clôture	1,15		1,12	
Hypothèses de variation du cours euro/dollar	- 5 %	+ 5 %	- 5 %	+ 5 %
Cours euro/dollar utilisé pour l'étude de sensibilité	1,09	1,20	1,07	1,18
Impact avec contrepartie en résultat (avant impôt)	(1 653)	633	(2 195)	623
Impact avec contrepartie en capitaux propres (avant impôt)	(56)	50	-	-

Gestion du risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt recouvre deux natures de risques :

- un risque de juste valeur lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. Les variations de taux d'intérêt influent sur la valeur de marché de ces actifs et passifs ;
- un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variable. Les variations de taux d'intérêt ont une incidence directe sur le résultat du Groupe.

Le Groupe, dans le cadre de sa politique générale, arbitre entre ces deux natures de risques, en utilisant au besoin des instruments financiers propres au marché des taux (swap de taux d'intérêt, options...).

Exposition au risque de taux d'intérêt euro

L'émission obligataire pour 200 millions d'euros effectuée au premier semestre 2014 a été variabilisée avec des swaps de taux payeur variable/receveur fixe, à échéance avril 2024.

Ces swaps font l'objet d'une comptabilité de couverture de juste valeur.

	31.12.2018					31.12.2019				
(en millions d'euros)	Juste valeur	Montant notionnel *(en euros)*	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Juste valeur	Montant notionnel *(en euros)*	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans
Swaps de taux										
Payeur variable	13	200	-	-	200	14	200	-	200	-
TOTAL	**13**					**14**				

Pour la couverture de juste valeur de l'émission obligataire de 200 millions d'euros, les variations de juste valeur de l'instrument de couverture et de l'élément couvert enregistrées en résultat financier sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	-	1
Variation de juste valeur de l'élément couvert	-	(1)
IMPACT EN RÉSULTAT FINANCIER DES COUVERTURES DE JUSTE VALEUR DE TAUX D'INTÉRÊT EURO	**-**	**-**

Exposition au risque de taux d'intérêt euro avant et après prise en compte des dérivés :

31.12.2018 *(en millions d'euros)*	Courant		Non courant		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Passifs financiers portant intérêts	1 029	1 003	1 222	1 248	2 251	2 251
Autres actifs financiers	173	7	48	31	221	38
Trésorerie et équivalents de trésorerie	125	1 657	-	-	125	1 657
Exposition nette avant prise en compte des dérivés	**731**	**(661)**	**1 174**	**1 217**	**1 905**	**556**
Dérivés [1]	-	-	(200)	200	(200)	200
Exposition nette après prise en compte des dérivés	**731**	**(661)**	**974**	**1 417**	**1 705**	**756**

(1) Présentés en montant notionnel.

31.12.2019 *(en millions d'euros)*	Courant		Non courant		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Passifs financiers portant intérêts	2 280	1 082	1 382	591	3 662	1 673
Autres actifs financiers	45	95	81	29	126	124
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 401	4	-	-	1 401	4
Exposition nette avant prise en compte des dérivés	**834**	**983**	**1 301**	**562**	**2 135**	**1 545**
Dérivés [1]	-	-	731	200	731	200
Exposition nette après prise en compte des dérivés	**834**	**983**	**2 032**	**762**	**2 866**	**1 745**

(1) Présentés en montant notionnel.

Exposition au risque de taux d'intérêt USD

L'émission du 9 février 2012 de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain (USPP) pour 1,2 milliard de dollars US a été partiellement variabilisée à l'origine. Ainsi, des swaps de taux payeur variable/receveur fixe en dollars US ont été mis en place sur les deux tranches à 10 et 12 ans pour respectivement 540 millions de dollars US et 505 millions de dollars US. Ces swaps font l'objet d'une comptabilité de couverture de juste valeur. La tranche à 7 ans de 155 millions de dollars US a été maintenue à taux fixe et remboursée en février 2019.

En mars 2019, les deux tranches à 10 et 12 ans de respectivement 540 millions de dollars US et 505 millions de dollars US ont été refixées en euro par la mise en place d'un *cross currency swap* receveur variable en dollars US/payeur fixe en euros.

Le *cross currency swap* fait l'objet d'une comptabilité de couverture de flux de trésorerie pour sa partie taux d'intérêt.

Dans le cadre d'une ligne de cession de créances sans recours, des swaps de taux d'intérêt payeur fixe/receveur variable d'un montant nominal de 1 250 millions de dollars US ont été mis en place pour une durée maximale de 12 mois pour le compte d'un partenariat détenu à 50 % par le Groupe. Cette transaction fait également apparaître, après élimination intra-groupe, un swap payeur variable/receveur fixe d'un montant nominal de 625 millions de dollars US. Ces swaps ne font pas l'objet d'une comptabilité de couverture. L'objectif de ces opérations est de figer le coût du financement pris en charge par le client.

	31.12.2018					31.12.2019				
(en millions d'euros)	Juste valeur	Montant notionnel USD	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans	Juste valeur	Montant notionnel USD	< 1 an	De 1 à 5 ans	> 5 ans
Swaps de taux dollars US										
Payeur variable	(6)	2 133	1 088	540	505	19	1 670	625	1 045	-
Payeur fixe	(2)	2 335	2 335	-	-	(5)	2 295	1 250	1 045	-
TOTAL	**(8)**					**14**				

Pour la couverture de juste valeur de l'émission de billets non garantis de premier rang sur le marché américain, les variations de juste valeur de l'instrument de couverture et de l'élément couvert enregistrées en résultat financier sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	(11)	26
Variation de juste valeur de l'élément couvert	11	(26)
IMPACT EN RÉSULTAT FINANCIER DES COUVERTURES DE JUSTE VALEUR DE TAUX D'INTÉRÊT USD	**-**	**-**

Exposition au risque de taux d'intérêt USD avant et après prise en compte des dérivés :

31.12.2018 *(en millions d'USD)*	Courant		Non courant		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Passifs financiers portant intérêts	180	28	1 041	-	1 221	28
Autres actifs financiers	-	1	44	-	44	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	79	362	-	-	79	362
Exposition nette avant prise en compte des dérivés	**101**	**(335)**	**997**	**-**	**1 098**	**(335)**
Dérivés [1]	1 247	(1 247)	(1 045)	1 045	202	(202)
Exposition nette après prise en compte des dérivés	**1 348**	**(1 582)**	**(48)**	**1 045**	**1 300**	**(537)**

(1) Présentés en montant notionnel.

31.12.2019 *(en millions d'USD)*	Courant		Non courant		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Passifs financiers portant intérêts	136	33	1 262	-	1 398	33
Autres actifs financiers	-	2	42	-	42	2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	287	736	-	-	287	736
Exposition nette avant prise en compte des dérivés	**(151)**	**(705)**	**1 220**	**-**	**1 069**	**(705)**
Dérivés [1]	625	(625)	(1 045)	-	(420)	(625)
Exposition nette après prise en compte des dérivés	**474**	**(1 330)**	**175**	**-**	**649**	**(1 330)**

(1) Présentés en montant notionnel.

Sensibilité au risque de taux d'intérêt

La sensibilité globale des expositions nettes au risque de taux d'intérêt euro et au risque de taux d'intérêt USD, après prise en compte des dérivés, est présentée ci-dessous :

Impact de la variation des taux d'intérêt *(en millions d'euros)*	31.12.2018	31.12.2019
Hypothèses de variation des taux d'intérêt	+ 1 %	+ 1 %
Impact en résultat (avant impôt)	(3)	(6)
Impact en capitaux propres (avant impôt)	-	-

Gestion du risque de contrepartie

Les transactions qui génèrent potentiellement pour le Groupe un risque de contrepartie sont les suivantes :

- les placements financiers temporaires ;
- les instruments dérivés ;
- les comptes clients ;
- les garanties financières accordées aux clients.

Les placements financiers sont diversifiés. Ils concernent des titres de premier rang et sont négociés avec des banques, elles-mêmes de premier rang.

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul but de réduire son exposition globale aux risques de change et de taux résultant de ses opérations courantes. Elles sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier rang.

Le risque de contrepartie lié aux comptes clients est limité du fait du nombre important de clients composant le portefeuille et de leur diversité géographique.

Dans le cadre de ses activités civiles et militaires, le Groupe est éventuellement exposé à des retards de paiement de ses clients, en particulier ses clients États, ce qui pourrait peser sur sa capacité à atteindre ses objectifs de cash flow libre.

L'échéancier des créances clients et comptes rattachés est donné en note 19 « Créances clients et autres débiteurs ».

Gestion du risque de liquidité

La gestion de trésorerie du Groupe est centralisée : l'ensemble des excédents de trésorerie ou des besoins de financement de ses filiales, lorsque la législation locale le permet, est placé auprès de ou financé par la société mère à des conditions de marché. L'équipe centrale de trésorerie gère le financement, courant et prévisionnel du Groupe, et assure la capacité du Groupe à faire face à ses engagements financiers en maintenant un niveau de disponibilités et de facilités de crédit confirmées compatibles avec sa taille et les échéances de sa dette.

L'existence d'une ligne de liquidité confirmée et non utilisée au 31 décembre 2019 rend le Groupe peu sensible au risque de liquidité. Cette ligne d'un montant de 2 520 millions d'euros a été mise en place en décembre 2015 d'échéance décembre 2020 avec deux options d'extension successives d'une année chacune. Les deux options ayant été exercées, l'échéance actuelle est en décembre 2022. Cette ligne n'est soumise à aucun *covenant* financier.

Le financement B.E.I. mis en place en 2010 (cf. note 27 « Passifs financiers portant intérêts ») est soumis à des *covenants* financiers.

Il s'agit des deux ratios-limites suivants :

- dette nette/EBITDA < 2,5 ;
- dette nette/fonds propres < 1.

Le *covenant* financier « dette nette/EBITDA < 2,5 » s'applique également à l'émission de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain (USPP) (cf. note 27 « Passifs financiers portant intérêts »).

L'euro placement sous forme de crédit syndiqué d'une maturité de sept ans à l'origine mis en place par ex-Zodiac Aerospace le 10 mars 2016 (cf. note 27 « Passifs financiers portant intérêts ») est soumis à un *covenant* financier :

- dette nette/EBITDA < 3,5.

Les définitions des termes « dette nette », « EBITDA » et « fonds propres » utilisés dans les *covenants* mentionnés ci-dessus sont les suivantes :

- dette nette : dettes financières portant intérêts (hors dettes soumises à des conditions particulières) diminuées des valeurs mobilières de placement et disponibilités ;
- EBITDA : somme du résultat opérationnel et des dotations nettes aux amortissements et provisions pour dépréciation d'actif (cet agrégat est calculé sur les données ajustées) ;
- fonds propres : les fonds propres sont les capitaux propres part du Groupe et les intérêts minoritaires.

NOTE 32 PARTICIPATION DANS LES OPÉRATIONS CONJOINTES

Le Groupe détient des participations dans les opérations conjointes suivantes dont la contribution est comptabilisée à chaque ligne des états financiers :

- CFM International Inc. et CFM International SA : coordination des programmes moteur CFM56 et LEAP avec General Electric et leur commercialisation ;
- Famat : fabrication de carters de grandes dimensions en sous-traitance de Safran Aircraft Engines et de General Electric ;
- Matis : fabrication de câblages aéronautiques ;
- CFan : production des aubes de soufflante larges cordes pour moteurs de forte puissance ;
- Propulsion Technologies International : réparation et maintenance de moteurs.

La part du Groupe dans les différents agrégats financiers de ces opérations conjointes, qui est incluse dans les états financiers consolidés, est la suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Actifs courants	109	126
Actifs non courants	171	182
Passifs courants	165	180
Passifs non courants	22	18
Produits opérationnels	102	91
Charges opérationnelles	(70)	(68)
Résultat financier	(13)	(1)
Charge d'impôts	(1)	(5)
Résultat net	18	17
Autres éléments du résultat global	3	2
Résultat global	21	19
Flux liés aux activités opérationnelles (1)	17	41
Flux liés aux activités d'investissement	(10)	(13)
Flux liés aux activités de financement (1)	(1)	(7)

(1) Cf. note 27 « Passifs financiers portant intérêts » – programmes de cession de créances commerciales chez CFM Inc.

NOTE 33 PARTIES LIÉES

Le Groupe a retenu, conformément à IAS 24, les parties liées suivantes : actionnaires de Safran (État français inclus), sociétés dans lesquelles ces actionnaires détiennent des participations, les entreprises associées, les co-entreprises, et les dirigeants.

L'État français détient également une action dans la société Safran Ceramics qui peut lui permettre de s'opposer à tout changement de contrôle de la société et à la vente d'actif de cette société.

Les relations avec les parties liées autres que les co-entreprises sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Ventes aux parties liées autres que les co-entreprises	4 246	5 413
Achats auprès des parties liées autres que les co-entreprises	(82)	(135)

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Créances sur les parties liées autres que les co-entreprises	2 153	1 930
Dettes envers les parties liées autres que les co-entreprises	3 082	2 639

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Engagements donnés aux parties liées autres que les co-entreprises (1)	2 073	2 110

(1) Cf. note 34.a « Engagements hors bilan et passifs éventuels liés aux activités opérationnelles du Groupe ».

Les transactions avec les parties liées autres que les co-entreprises concernent principalement la livraison de produits aéronautiques à Airbus et à la Direction générale de l'armement.

Les relations avec les co-entreprises sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Ventes aux co-entreprises (1)	269	380
Achats auprès des co-entreprises	(82)	(101)

(1) Principalement avec Shannon Engine Support Limited.

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Créances sur les co-entreprises	173	180
Dettes envers les co-entreprises	42	57

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Engagements donnés aux co-entreprises (2)	152	367

(2) Cf. note 16 « Participations comptabilisées par mise en équivalence ».

Rémunération des dirigeants

Les dirigeants comprennent les membres du Conseil d'administration et les membres de la direction générale ainsi que toute autre personne ayant le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution et la stratégie de Safran et ayant un accès régulier à des informations privilégiées concernant directement ou indirectement Safran.

Les dirigeants comprennent les 17 membres du Conseil d'administration, dont le président du Conseil et le Directeur Général, ainsi que des directeurs considérés comme ayant le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution et la stratégie de Safran et ayant un accès régulier à des informations privilégiées concernant Safran (cinq directeurs répondant à ces critères du 1er janvier 2018 au 31 octobre 2018 et quatre directeurs du 1er novembre 2018 au 31 décembre 2019).

Les rémunérations et avantages de toute nature, alloués aux membres du Conseil d'administration et membres de la direction générale sont fournis en base brute et comprennent les charges de rémunération fixe de l'exercice ainsi que la provision de la part variable qui sera versée l'année suivante.

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Avantages à court terme (1)	11,1	10,9
Avantages postérieurs à l'emploi	1,2	0,8
Autres avantages long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat	-	-
Avantages en capital	3,5	4,3

(1) Rémunérations, charges sociales patronales, jetons de présence et indemnités le cas échéant.

Le montant global des engagements au bilan au titre des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages long terme des dirigeants s'élève à 12,0 millions d'euros au 31 décembre 2019 et à 12,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

NOTE 34 ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

a) Engagements hors bilan et passifs éventuels liés aux activités opérationnelles du Groupe

Engagements donnés et passifs éventuels

Les différents engagements donnés liés aux activités opérationnelles sont les suivants :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Engagements d'achat d'immobilisations incorporelles	55	38
Engagements d'achat d'immobilisations corporelles	346	250
Garanties données liées à l'exécution de contrats d'exploitation	5 364	5 476
Engagements de location	641	98
Garanties financières accordées dans le cadre de la vente des produits du Groupe	30	23
Autres engagements	421	636
TOTAL	**6 857**	**6 521**

Garanties données liées à l'exécution de contrats d'exploitation

Ces garanties sont majoritairement constituées de garanties octroyées par Safran en faveur de tiers (clients/donneurs d'ordre, essentiellement les avionneurs), dans lesquelles Safran ou ses filiales se portent garant, conjoint et solidaire, de la bonne exécution par leurs filiales respectives de leurs engagements contractuels, pris sur des programmes d'étude, conception, développement, fabrication, commercialisation et support des produits desdites filiales. Ces garanties sont en général consenties pour la durée du programme concerné, avec un montant d'engagement plafonné.

Les garanties données à Airbus font par ailleurs partie du montant de « garanties données aux parties liées » figurant dans la note 33 « Parties liées ».

Engagements de location

À compter du 1er janvier 2019, les engagements de location donnés concernent les contrats de location qui bénéficient d'une exemption dans le cadre de la norme IFRS 16 (location de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur) et les contrats de location signés mais pas encore démarrés.

Garanties financières accordées dans le cadre de la vente des produits du Groupe

Les garanties financières mentionnées dans ce tableau concernent les financements aéronautiques en place à la date de clôture accordées en support des ventes de moteurs civils, sous forme de financement avion ou garantie de valeur d'actif.

L'exposition brute au titre de ces engagements de financement s'élève, en devise de transaction, à 26 millions de dollars US au 31 décembre 2019 (35 millions de dollars US au 31 décembre 2018), soit 23 millions d'euros (29 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ce montant ne reflète toutefois pas le risque effectif supporté par Safran. En effet, compte tenu notamment de la valeur des actifs sous-jacents obtenus en gage, l'exposition nette ressort à 4 millions de dollars US au 31 décembre 2019 (12 millions de dollars US au 31 décembre 2018) et donne lieu, après appréciation du risque, à la constitution d'une provision dans les comptes (cf. note 24 « Provisions »).

Les promesses de financement accordées dans leur principe aux clients, aux côtés des avionneurs, dans le cadre de certaines campagnes de vente de moteurs civils, s'inscrivent dans le contexte des financements proposés par les avionneurs aux compagnies aériennes et correspondent en général à la quote-part moteur dans le financement des avions concernés. Ces promesses ne font pas partie de l'exposition brute car i) la probabilité d'exercice par la compagnie aérienne est trop incertaine du fait de l'éloignement des livraisons, et ii) historiquement peu d'engagements ont été exercés du fait de conditions non incitatives et du caractère subsidiaire de ces financements derrière le marché des banques, assureurs-crédit et investisseurs.

Passifs éventuels liés à l'activité courante

Dans le cadre de leur activité courante, Safran ou certaines de ses filiales et opérations conjointes ou consortiums dont elles sont actionnaires ou membres peuvent faire l'objet de réclamations de la part des clients. Il s'agit le plus souvent de demandes d'indemnisation pour non atteinte des spécifications techniques ou retard dans la phase de développement, pour retard d'exécution et/ou pour travaux complémentaires en lien avec la performance et la fiabilité des produits, au-delà des garanties et engagements contractuellement accordées et provisionnées ou intégrées au coût des contrats (cf. note 2.b « Provisions » et note 24 « Provisions »). Dans certains cas, le montant initial de ces réclamations peut s'avérer matériel, sans pour autant que ce montant ne préjuge des coûts éventuels à encourir pour répondre aux besoins des clients. S'agissant de passifs éventuels, aucune provision n'est constituée au-delà des plafonds de responsabilité contractuellement prévus, le cas échéant.

En l'absence d'accord entre les parties, certaines de ces réclamations peuvent déboucher sur des procédures contentieuses qui sont mentionnées dans la note 35 « Litiges », pour les plus significatives.

Engagements reçus

Les différents engagements reçus liés aux activités opérationnelles sont les suivants :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Engagements reçus des banques pour le compte de fournisseurs	13	9
Garanties de bonne fin	17	10
Avals, cautions reçus	21	1
Autres engagements reçus	157	85
TOTAL	**208**	**105**

b) Engagements et passifs éventuels liés au périmètre du Groupe

À l'occasion d'acquisitions ou de cessions de sociétés, des garanties d'actif ou de passif ont été données ou reçues.

Garanties de passif données

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Garanties de passifs données [1]	331	331

(1) Garanties de passif dont le montant est contractuellement déterminé ou déterminable.

Garanties de passif reçues

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Garanties de passifs reçues	-	-

Garanties données dans le cadre des cessions des activités de sécurité

Safran a accordé contractuellement à Advent International lors de la cession des activités identité et sécurité intervenue le 31 mai 2017 une garantie de passif valorisée à 180 millions d'euros au 31 décembre 2019 ainsi qu'une indemnité spécifique plafonnée à 200 millions de réals (soit 44 millions d'euros) au 31 décembre 2019 destinée à couvrir les conséquences financières éventuelles du différend qui oppose Morpho do Brasil à l'administration fiscale brésilienne au sujet de la méthode de taxation sur la valeur ajoutée de certains produits.

Safran a accordé contractuellement à Smiths Group PLC lors de la cession des activités de détection intervenue le 7 avril 2017 une garantie de passif de 73 millions de dollars, soit 65 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Safran Ceramics a accordé contractuellement au groupe Hexcel lors de la cession de Structil intervenue le 2 octobre 2017 une garantie de passif valorisée à 37 millions d'euros au 31 décembre 2019.

c) Engagements et passifs éventuels liés au financement du Groupe

Les engagements reçus en matière de financement correspondent :

- à la partie non utilisée de la ligne de cession de créances déconsolidante (cf. note 27 « Passifs financiers portant intérêts ») ; et
- à la ligne de crédits syndiquée confirmée et non utilisée (cf. note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés »).

NOTE 35 LITIGES

Safran et certaines de ses filiales sont impliquées dans certaines procédures réglementaires, judiciaires ou arbitrales dans le cadre de l'exercice normal de leurs activités. Safran et certaines de ses filiales font également l'objet de certaines demandes, investigations, actions en justice ou procédures réglementaires qui dépassent le cadre du cours ordinaire de leurs activités.

Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation par Safran et ses filiales du niveau de risque au cas par cas et dépend notamment de l'appréciation par Safran et ses filiales du bien-fondé des demandes et des arguments de défense, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation du risque.

Les charges qui peuvent résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable.

Safran estime qu'il a comptabilisé les provisions adéquates au regard des risques encourus.

Les procédures les plus significatives sont résumées ci-après.

- La responsabilité de certaines filiales de Safran est invoquée dans le cadre des procédures civiles et/ou pénales à l'occasion des accidents aéronautiques. L'indemnisation éventuelle des parties civiles pour la part concernant Safran ou ses filiales est prise en charge par la police d'assurance Groupe.
- Safran a fait l'objet d'une sanction de la Commission européenne le 2 avril 2014 relative à des activités de Silec Cable, ex-filiale de Sagem SA, cédée fin 2005 à General Cable. General Cable, également sanctionné, a formulé une réclamation à l'encontre de Safran, au titre du contrat de cession, afin de préserver ses droits. Safran s'est acquitté de l'amende de 8,5 millions d'euros en 2014. S'appuyant sur la décision de la Commission, des actions judiciaires visant à indemniser les préjudices subis ont déjà été entamées par un certain nombre d'acheteurs de câble auprès des fournisseurs condamnés par la Commission européenne. La responsabilité solidaire de Safran a été engagée avec d'autres fournisseurs dans le cadre d'une de ces actions contentieuses et pourrait être recherchée dans le cadre d'autres actions contentieuses en Europe. La procédure engagée suit son cours ; sur autorisation de la Cour, le demandeur a notifié aux codéfendeurs fin 2018 un élargissement du fondement de son action. Les codéfendeurs ont conclu en réponse courant 2019. Le calendrier de procédure prévoit des échanges de rapports entre les experts au cours du premier semestre 2020 suivis par la tenue d'une audience préliminaire ; l'audience finale devrait débuter fin d'année 2020.

  À ce jour, il n'est pas possible d'évaluer le risque financier éventuel.

À la connaissance de Safran et de ses filiales, il n'existe pas d'autres procédures réglementaires, judiciaires, ou d'arbitrage, en cours, qui pourraient avoir des effets significatifs sur la situation financière de Safran et/ou du Groupe.

NOTE 36 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Néant.

NOTE 37 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Pays	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Safran SA	**France**			**Société consolidante**	
Propulsion aéronautique et spatiale					
Safran Aircraft Engines	France	IG	100,00	IG	100,00
Cfan	États Unis	OC	50,00	OC	50,00
CFM International SA	France	OC	50,00	OC	50,00
CFM International, Inc.	États-Unis	OC	50,00	OC	50,00
CFM Materials LP	États-Unis	EQ	50,00	EQ	50,00
Famat	France	OC	50,00	OC	50,00
Fan Blade Associates, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Aero Composite	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Aerospace Composites, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Shannon Engine Support Limited	Irlande	EQ	50,00	EQ	50,00
Safran Aircraft Engines Mexico	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Safran Aircraft Engines Poland	Pologne	IG	100,00	IG	100,00
Safran Aircraft Engine Services Americas	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Safran Aircraft Engine Services Morocco	Maroc	IG	51,00	IG	51,00
Safran MDS, S.A. de C.V.	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Snecma Participations	France	IG	100,00	IG	100,00
Snecma Participations, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Aircraft Engine Services Brussels	Belgique	IG	100,00	IG	100,00
Safran Aircraft Engines Suzhou Co, Ltd	Chine	IG	100,00	IG	100,00
Safran Aircraft Engines Guiyang	Chine	IG	90,00	IG	100,00
Propulsion Technologies International, LLC	États-Unis	OC	50,00	OC	50,00
Safran Aero Boosters	Belgique	IG	67,19	IG	67,19
Safran Test Cells, Inc.	États-Unis	IG	67,19	IG	67,19
Safran Aero Boosters Programs, LLC	États-Unis	IG	67,19	IG	67,19
Safran Aero Boosters, Inc.	États-Unis	IG	67,19	IG	67,19
Safran Helicopter Engines	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Power Units	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Power Units San Diego, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Power Units USA (1)	États-Unis	-	-	IG	100,00
Initium Aerospace, LLC (1)	États-Unis	-	-	EQ	50,00
Safran Helicopter Engines Asia Pte. Ltd.	Singapour	IG	100,00	IG	100,00
Safran Helicopter Engines Australia Pty Ltd	Australie	IG	100,00	IG	100,00
Safran Moteurs d'Hélicoptères Canada Inc.	Canada	IG	100,00	IG	100,00
Safran Helicopter Engines Brasil Industria e Comercio do Brasil Ltda	Brésil	IG	100,00	IG	100,00
Safran Helicopter Engines Germany GmbH	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Safran Helicopter Engines Tianjin Co. Ltd	Chine	IG	100,00	IG	100,00
Safran Helicopter Engines UK Limited	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Safran Helicopter Engines USA, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Helicopter Engines Mexico	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Safran Helicopter Engines South Africa	Afrique du Sud	IG	100,00	IG	100,00
Roxel France	France	EQ	50,00	EQ	50,00
Roxel Limited	Royaume-Uni	EQ	50,00	EQ	50,00
Roxel	France	EQ	50,00	EQ	50,00
Safran Transmission Systems	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Transmission Systems Poland S.p. Z.o.o.	Pologne	IG	100,00	IG	100,00
ArianeGroup Holding	France	EQ	50,00	EQ	50,00

IG :intégration globale/OC : opération conjointe/EQ : mise en équivalence.
(1) Consolidée en 2019.

	Pays	Exercice 2018		Exercice 2019	
		Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Équipements aéronautiques, Défense et Aerosytems					
Safran Nacelles	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Nacelles Limited	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Safran Nacelles Morocco	Maroc	IG	100,00	IG	100,00
Safran System Aerostructures (1)	France	IG	100,00	-	-
Safran Landing Systems	France	IG	100,00	IG	100,00
Aero Precision Repair & Overhaul Company, Inc.	États-Unis	EQ	50,00	EQ	50,00
Safran Landing Systems Services Dinard	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Landing Systems Kentucky, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Landing Systems Wheel & Brake Services, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Landing Systems Malaysia Sdn. Bhd.	Malaisie	IG	100,00	IG	100,00
Safran Landing Systems Canada Inc.	Canada	IG	100,00	IG	100,00
Safran Landing Systems UK Ltd	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Safran Landing Systems México S.A. de C.V.	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Safran Landing Systems Services Américas S.A. de C.V.	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Safran Landing Systems Services Singapore Pte. Ltd.	Singapour	IG	60,00	IG	60,00
Safran Landing Systems Services Miami, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Landing Systems Services UK Ltd	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Safran Landing Systems Services Querétaro S.A. de C.V.	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Safran Landing Systems Holdings Singapore Pte. Ltd.	Singapour	IG	100,00	IG	100,00
Xi'an Cea Safran Landing Systems Co., Ltd	Chine	EQ	50,00	EQ	50,00
Safran Filtration Systems	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Landing Systems Suzhou Co., Ltd.	Chine	IG	100,00	IG	100,00
Safran Electrical & Power	France	IG	100,00	IG	100,00
Aerosource Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Electrical & Power Chihuahua SA de CV	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Safran Engineering Services GmbH	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Labinal Investments, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Electrical & Power USA, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Electrical & Power Morocco S.A.	Maroc	IG	100,00	IG	100,00
Safran Electrical & Power Mexico SA de CV	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Safran Electrical & Power India Private Limited	Inde	IG	100,00	IG	100,00
Matis Aerospace	Maroc	OC	50,00	OC	50,00
Safran Engineering Services	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Engineering Services India Pvt Ltd	Inde	IG	100,00	IG	100,00
Safran Engineering Services Maroc	Maroc	IG	100,00	IG	100,00
Safran Engineering Services UK Ltd	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Safran Electrical & Power UK Ltd	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Safran Power USA, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Shanghai SAIFEI Aviation EWIS Manufacturing Co., Ltd	Chine	EQ	49,00	EQ	49,00
Cantwell Cullen & Company, Inc.	Canada	IG	100,00	IG	100,00
Innovative Power Solutions LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Interconnect UK Limited	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Icore International, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Aerospace Maroc	Maroc	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Aero Electric	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Martin-Baker France	France	EQ	50,00	EQ	50,00

IG :intégration globale/OC : opération conjointe/EQ : mise en équivalence.
(1) Fusionnée dans Safran Nacelles au 31 août 2019.

		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Pays	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Safran Electronics & Defense	France	IG	100,00	IG	100,00
Optics 1, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Electronics & Defense Services Asia Pte Ltd	Singapour	IG	60,00	IG	60,00
Safran Electronics & Defense Canada Inc.	Canada	IG	100,00	IG	100,00
Safran Electronics & Defense Avionics USA, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Electronics & Defense Germany GmbH	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Lynred (ex-Sofradir)	France	EQ	50,00	EQ	50,00
ULIS (1)	France	EQ	50,00	-	-
Safran Vectronix AG	Suisse	IG	100,00	IG	100,00
Sagem USA, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Fadec International, LLC	États-Unis	EQ	50,00	EQ	50,00
Safran Reosc	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Colibrys SA	Suisse	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Actuation Systems	France	IG	100,00	IG	100,00
Pioneer Aerospace Corporation	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Data Systems Investment	France	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Data Systems Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Data Systems GmbH	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Data Systems	France	IG	100,00	IG	100,00
IDD Aerospace Corp.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Aerotechnics	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Aerosystems Hydraulics	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Aerosystems Fluid	France	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Equipments Tunisie	Tunisie	IG	100,00	IG	100,00
Pacific Precision Products Mfg.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Avox Systems Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Air Cruisers Company, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Aerosystems	France	IG	100,00	IG	100,00
Engineered Arresting Systems Corporation	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Aerosystems Ducts	France	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Services Americas LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Aerospace Services Asia	Singapour	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Aerospace Services UK Limited	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Aerospace Services Europe	France	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Aerospace Services Middle East – DWC – LLC	Émirats arabes unis	IG	100,00	IG	100,00
IN-Services Asia Limited	Hong Kong	IG	100,00	IG	100,00

IG : intégration globale/OC : opération conjointe/EQ : mise en équivalence.
(1) Fusionnée dans Sofradir (devenue Lynred) au 1er janvier 2019.

	Pays	Exercice 2018		Exercice 2019	
		Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Aircraft Interiors					
Safran Cabin France	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin Investment GmbH	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin Sterling, inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin Germany GmbH	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin Netherlands N.V.	Pays-Bas	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin Galleys US, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin CZ s.r.o.	République tchèque	IG	100,00	IG	100,00
EZ Air Interior Limited	Irlande	EQ	50,00	EQ	50,00
Safran Cabin Materials, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Composite Monuments Tunisie	Tunisie	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin Tijuana S.A de C.V.	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin Canada Co.	Canada	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin Brazil Ltda.	Brésil	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin Catering, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin Lamphun Ltd.	Thaïlande	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin Catering B.V.	Pays-Bas	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin Bangkok Ltd.	Thaïlande	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin Cargo B.V.	Pays-Bas	IG	100,00	IG	100,00
Safran Cabin Bellingham, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Seats	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Seats GB Investment Limited	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Seats California LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Aerospace Equipo de Mexico	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Safran Seats USA LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Seats Tunisie	Tunisie	IG	100,00	IG	100,00
Safran Seats Santa Maria LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Seats GB Limited	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Safran Ventilation Systems	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Ventilation Systems USA, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Northwest Aerospace Technologies, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Greenpoint Technologies, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Evac GmbH	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Enviro Systems, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
TriaGnoSys GmbH	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Systems And Software Enterprises, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Mag Aerospace Industries, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
JBR Technologies, LLC (1)	États-Unis	IG	100,00	-	-
Holdings et divers					
Établissements Vallaroche	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Ceramics	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran UK Ltd	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Safran USA Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Société de réassurance Vallaroche SA	Luxembourg	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac US Corporation	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Zodiac Aerospace Information Systems (2)	France	IG	100,00	-	-
Zodiac Engineering (3)	France	IG	100,00	-	-
Galli Participations	France	IG	100,00	IG	100,00

IG : intégration globale/OC : opération conjointe/EQ : mise en équivalence.
(1) Cession en décembre 2019.
(2) Dissoute en janvier 2019.
(3) Fusionnée dans Safran au 3 août 2019.

NOTE 38 HONORAIRES VERSÉS AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES

En application du règlement n° 2016-09 de l'ANC du 2 décembre 2016, le tableau suivant présente le montant des honoraires des commissaires aux comptes du Groupe figurant au compte de résultat consolidé de l'exercice, en distinguant les honoraires afférents à la certification des comptes de ceux afférents, le cas échéant, aux autres services. Les honoraires mentionnés pour les filiales concernent celles qui sont consolidées en intégration globale.

	Ernst & Young				Mazars				Total			
	Montant HT		En %		Montant HT		En %		Montant HT		En %	
(en millions d'euros)	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
A) Honoraires afférents à la certification des comptes												
A.1) Safran (émetteur)	2,22	0,92	29 %	15 %	0,89	0,74	18 %	13 %	3,11	1,66	25 %	14 %
A.2) Filiales	5,26	4,49	67 %	75 %	3,39	4,41	70 %	79 %	8,65	8,90	68 %	77 %
Sous-total	**7,48**	**5,41**	**96 %**	**90 %**	**4,28**	**5,15**	**88 %**	**92 %**	**11,76**	**10,56**	**93 %**	**91 %**
B) Honoraires afférents aux autres services												
B.1) Safran (émetteur)	0,10	0,18	1 %	3 %	0,31	0,26	7 %	5 %	0,41	0,44	3 %	4 %
B.2) Filiales	0,22	0,39	3 %	7 %	0,25	0,17	5 %	3 %	0,47	0,56	4 %	5 %
Sous-total	**0,32**	**0,57**	**4 %**	**10 %**	**0,56**	**0,43**	**12 %**	**8 %**	**0,88**	**1,00**	**7 %**	**9 %**
TOTAL	**7,80**	**5,98**	**100 %**	**100 %**	**4,84**	**5,58**	**100 %**	**100 %**	**12,64**	**11,56**	**100 %**	**100 %**

Honoraires afférents à la certification des comptes

Il s'agit de l'ensemble des travaux non détachables de la certification, c'est-à-dire tous les travaux nécessaires à l'émission des rapports de certification sur les comptes et des rapports ou attestations devant être mis à disposition de l'assemblée générale ordinaire d'approbation des comptes.

Les prestations sont effectuées par les contrôleurs légaux et autres personnes chargés de l'audit, membres du réseau, certifiant les comptes individuels et consolidés de la société mère et des filiales intégrées globalement en France et à l'étranger.

Honoraires afférents aux autres services

Les services visés concernent des services entrant dans le champ des prestations habituellement rendues dans le prolongement de la mission de commissariat aux comptes (rédaction d'attestations particulières, travaux effectués dans le cadre d'opérations sur le marché) ou tout autre mission particulière, en général, à caractère non récurrent et conventionnel.

3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale de la société Safran SA,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société SAFRAN SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 26 février 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés relative aux nouvelles normes, interprétations et amendements, que la Société applique au 1er janvier 2019, et en particulier au changement de méthode résultant de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location », dont l'incidence au 1er janvier 2019 est présentée en note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge sur les contrats à l'heure de vol

Notes 1.g, 2.a, et 6 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Le groupe est engagé auprès de certains de ses clients dans des contrats pluriannuels d'entretien des moteurs rémunérés à l'heure de vol.

Comme décrit dans les notes 1.g et 2.a de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires sur ces contrats est comptabilisé selon la méthode de l'avancement, mesuré par le rapport des coûts encourus sur les coûts totaux à encourir. Le cas échéant, les pertes sur les contrats en cours sont provisionnées dès qu'elles sont identifiées.

Les estimations des marges prévisionnelles des contrats sont régulièrement mises à jour par la direction. Cette méthode nécessite une estimation des données à terminaison évaluées sur la base des prévisions de flux de trésorerie futurs qui tiennent compte des obligations et paramètres contractuels ainsi que d'autres paramètres internes au contrat retenus en utilisant des données historiques et/ou prévisionnelles. Cette méthode nécessite également l'utilisation d'estimations entrant dans le calcul du degré d'avancement de la réalisation.

Nous avons considéré la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge sur les contrats à l'heure de vol comme un point clé de l'audit compte tenu de la sensibilité des marges à terminaison de ces contrats aux estimations et hypothèses retenues par la direction.

Notre réponse

Dans la filiale Safran Aircraft Engines (secteur propulsion, aéronautique et spatiale) qui regroupe les contrats à l'heure de vol les plus significatifs, nous avons :

- examiné les procédures relatives aux prévisions de chiffre d'affaires et de coûts des contrats à terminaison ;
- testé les contrôles clés relatifs aux coûts réalisés relatifs aux contrats et à la reconnaissance du chiffre d'affaires ;
- examiné la conformité des modèles techniques et économiques qui permettent d'appréhender le comportement du moteur en vol et de déterminer le plan de dépose en atelier de réparation, avec les données historiques ;
- rencontré, pour chaque contrat significatif, les contrôleurs de gestion en charge du suivi des business plans par contrat, et apprécié les estimations du chiffre d'affaires et des coûts des contrats à terminaison, y compris le niveau d'aléas retenu, en particulier par comparaison des coûts encourus à date avec les estimations antérieures ;
- analysé, pour ces contrats significatifs, les évolutions contractuelles et leur prise en compte dans les business plans ;
- testé, par sondages, la réalité des coûts encourus servant de base au calcul du pourcentage d'avancement de ces contrats significatifs ;
- examiné la conformité du traitement comptable retenu pour l'enregistrement du chiffre d'affaires avec les normes comptables applicables.

Passifs sur contrats : garanties de fonctionnement et provisions sur contrats commerciaux

Notes 1.s, 2.a, 2.b et 24 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Dans le cadre de ses relations contractuelles, le groupe peut être amené à comptabiliser des passifs au titre d'engagements contractuels pris en matière de garantie ou au titre de réclamations reçues des clients :

- Les passifs comptabilisés en matière de garanties de fonctionnement couvrent les décaissements futurs jugés probables au titre des différentes garanties de fonctionnement que le groupe a accordées à ses clients sur le matériel vendu. Le montant de ces garanties est déterminé sur la base de dossiers techniques, et sur une base statistique en intégrant la fréquence et le coût estimé des réparations probables.
- Les provisions sur contrats commerciaux correspondent aux provisions constituées à la suite des réclamations reçues des clients ou pour tenir compte de l'exposition du Groupe à des pénalités contractuelles. Le montant des provisions est déterminé par la Direction sur la base des informations disponibles, de l'expérience acquise et, dans certains cas, d'estimations d'experts.

Nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit compte tenu du caractère significatif des montants en jeu, de la complexité des hypothèses sous-tendant les estimations et du niveau de jugement de la direction requis pour la détermination de ces provisions.

Notre réponse

Nous avons examiné les procédures mises en œuvre par la direction afin d'identifier et de recenser l'ensemble des risques relatifs à ses engagements contractuels.

Pour chaque risque matériel identifié, nous avons pris connaissance de l'analyse effectuée par la direction, ainsi que de la documentation correspondante et des consultations écrites des conseils externes, le cas échéant. Nos travaux ont notamment consisté à :

- nous entretenir avec la direction des principaux programmes pour apprécier l'exhaustivité des provisions comptabilisées par rapport aux risques qualité connus ; et
- examiner avec la direction les principales causes ainsi que les principaux *scenarii* de correction des problèmes techniques identifiés, concernant les risques significatifs ;
- examiner la méthodologie retenue par la direction pour estimer le montant des provisions comptabilisées au titre de ces risques ;
- rapprocher les hypothèses utilisées pour chiffrer les engagements pris en matière de garantie avec les dossiers techniques et avec les données historiques ;
- rapprocher le coût estimé des réparations retenu pour l'estimation des engagements pris au titre des garanties avec les données historiques observées ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des calculs effectués et rapprocher les données d'entrée aux données contractuelles le cas échéant ;
- valider la conformité du traitement comptable retenu pour l'enregistrement des passifs contractuels identifiés avec la norme IFRS 15 ;
- rapprocher les montants comptabilisés au titre des réclamations clients aux demandes formulées par lesdits clients et aux estimations faites par la direction.

Nous avons examiné le caractère approprié des informations relatives à ces passifs sur contrats présentés en annexe aux comptes consolidés.

Valorisation et exhaustivité des instruments dérivés de change

Notes 1.f, 1.w et 31 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

La majorité du chiffre d'affaires des activités du secteur aéronautique est libellée en dollars américains. L'excédent net des recettes sur les dépenses libellées en dollars s'est élevé à 10,9 milliards de dollars pour 2019. Afin de protéger sa rentabilité opérationnelle contre les variations de la parité euro/dollar, le groupe met en œuvre une politique de gestion de son exposition au dollar qui s'appuie sur la gestion d'un portefeuille d'instruments dérivés de change visant à ne pas descendre en deçà d'un cours couvert garanti, sur un horizon de couverture de quatre ans.

Dans ce cadre, les principaux produits utilisés sont des ventes à terme, ainsi que des options de change (accumulateurs, combinaison d'instruments optionnels avec ou sans barrières). Les instruments optionnels sont utilisés pour améliorer le cours couvert garanti, dans un objectif de préserver la performance économique du Groupe.

Au bilan, le portefeuille d'instruments dérivés est valorisé en juste valeur, conformément à la norme IFRS 9, soit un actif de 674 millions d'euros et un passif de 1 033 millions d'euros au bilan du Groupe au 31 décembre 2019. La majorité des dérivés est négociée sur des marchés de gré à gré sur lesquels il n'existe pas de prix cotés. Par conséquent, leur valorisation est opérée sur la base de modèles communément utilisés par les évaluateurs.

Au compte de résultat, compte tenu de la nature des instruments utilisés, le groupe n'applique pas la comptabilité de couverture telle que définie par IFRS 9. En conséquence, la totalité de la variation de juste valeur du portefeuille de dérivés de change sur l'exercice est comptabilisée en résultat financier. Sur l'exercice 2019, cette variation enregistrée en résultat financier s'élève à 175 millions d'euros.

Nous avons considéré que la valorisation et l'exhaustivité des instruments dérivés de change est un point clé de l'audit compte tenu des impacts significatifs sur les comptes consolidés du Groupe, de la complexité des modèles de valorisation et du volume d'instruments traités.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance de la stratégie de change retenue par le groupe et nous avons apprécié le caractère approprié de l'information donnée à ce titre dans la note 31 de l'annexe aux comptes consolidés.

Dans le cadre de notre prise de connaissance des procédures de contrôle interne, nous avons examiné les procédures mises en place par la direction en matière d'autorisation, de souscription et d'enregistrement des opérations de marché. Nous avons également testé l'efficacité des contrôles clés informatiques relatifs aux applications utilisées par le département Trésorerie, en ce y compris leur interface avec la comptabilité.

Afin d'étudier la comptabilisation des instruments dérivés de change, nos travaux ont consisté à :

- examiner le rapprochement entre le portefeuille de dérivés du Groupe et les déclarations des contreparties bancaires effectué par Safran, pour analyser l'exhaustivité des opérations ;
- contrôler qu'il n'existe pas d'écart significatif entre les valorisations des dérivés effectuées par le groupe et les valorisations transmises par les contreparties bancaires ;
- procéder à une contre-valorisation d'un échantillon représentatif du portefeuille d'instruments dérivés.

Tests de perte de valeur des actifs incorporels (écarts d'acquisition et autres incorporels)

Notes 1.c, 1.j, 1.m, 2.a, 11 et 12 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Dans le cadre de sa création puis de son développement, le groupe a réalisé des opérations de croissance externe, ce qui s'est traduit par la reconnaissance d'écarts d'acquisition et d'actifs incorporels relatifs à des programmes aéronautiques. Le groupe capitalise également des frais de développement lorsque les critères nécessaires, tels que décrit au paragraphe 1. j de l'annexe aux comptes consolidés, sont démontrés.

Les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation à chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur et sinon au moins une fois par an au niveau de chaque Unité Génératrice de Trésorerie (« UGT »). La direction procède également à des tests de dépréciation des actifs affectés à des programmes (programmes aéronautiques et frais de développement capitalisés) à chaque clôture annuelle avant la phase d'amortissement ou en cas d'événements ou de circonstances entraînant un risque de perte de valeur.

Les valeurs recouvrables de ces actifs sont déterminées essentiellement sur la base de l'actualisation des prévisions de flux de trésorerie futurs attendus des UGT ou des projets et programmes auxquels sont rattachés les actifs testés.

Au 31 décembre 2019, la valeur nette des écarts d'acquisition s'élève à 5 199 millions d'euros et le montant total des immobilisations incorporelles s'élève à 9 479 millions d'euros, dont 701 millions d'euros relatifs aux programmes aéronautiques et 4 077 millions d'euros relatifs aux frais de développement capitalisés.

Nous avons considéré que les tests de perte de valeur de ces actifs incorporels sont un point clé de l'audit en raison de leur contribution significative dans les comptes du Groupe et parce que la détermination de leur valeur recouvrable nécessite des estimations structurantes de la direction.

Notre réponse

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation. Nos travaux ont consisté en particulier à :

- rapprocher les éléments composant la valeur comptable de chaque UGT et chaque programme avec les actifs nets enregistrés au bilan ;
- analyser les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations retenues par la direction dans la détermination des projections des flux de trésorerie, notamment en rapprochant :
  - les volumes et les cadences associés aux produits vendus avec les informations et les prévisions diffusées par les principaux donneurs d'ordres et des analyses de la direction sur le marché à long terme,
  - l'hypothèse de la parité euro/dollar retenue avec les données de marché,
  - les taux de croissance retenus pour la projection des flux avec les analyses externes disponibles,
  - les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque UGT avec le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ;
- comparer les analyses de sensibilité de la valeur d'utilité effectuées par la direction à une variation raisonnablement possible des principales hypothèses retenues ;
- comparer les flux de trésorerie passés et futurs aux dernières estimations de la direction telles qu'elles ont été présentées au conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire.

Enfin, nous avons vérifié que les notes 1.c, 1.j, 1.m, 2.a, 11 et 12 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration arrêté le 26 mars 2020. S'agissant des évènements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société SAFRAN SA par l'assemblé générale du 28 mai 2008 pour le cabinet MAZARS et celle du 27 mai 2010 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet MAZARS était dans la douzième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dixième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit et des risques

Nous remettons au comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit et des risques, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 26 mars 2020

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres		**MAZARS**	
Jean-Roch Varon	Nicolas Macé	Gaël Lamant	Christophe Berrard

3.3 COMPTES SOCIAUX DE SAFRAN AU 31 DÉCEMBRE 2019

Compte de résultat au 31 décembre 2019

(en millions d'euros)	Note	31.12.2018	31.12.2019
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Chiffre d'affaires	4.1	728	723
Transfert de charges d'exploitation	4.2	20	31
Reprises sur amortissements et provisions		17	35
Autres produits		26	88
Produits d'exploitation (1)		**791**	**877**
CHARGES D'EXPLOITATION			
Consommations de l'exercice en provenance de tiers :			
▪ Matières premières		(1)	-
▪ Achats de sous-traitance		(12)	(17)
▪ Achats non stockés de matières et fournitures		(19)	(20)
▪ Services extérieurs		(455)	(414)
Impôts, taxes et versements assimilés		(24)	(24)
Charges de personnel :			
▪ Salaires et traitements		(174)	(160)
▪ Charges sociales		(114)	(138)
Dotations aux amortissements, aux provisions et aux dépréciations :			
▪ Sur immobilisations : dotations aux amortissements et dépréciations		(38)	(39)
▪ Pour risques et charges : dotations aux provisions		(59)	(119)
Autres charges		(2)	(13)
Charges d'exploitation (2)		**(898)**	**(944)**
Résultat d'exploitation (1) - (2)		**(107)**	**(67)**
Produits financiers		1 943	1 347
Charges financières		(299)	(72)
Résultat financier	**4.3**	**1 644**	**1 275**
Résultat courant (avant impôts)		**1 537**	**1 208**
Produits exceptionnels		31	110
Charges exceptionnelles		(27)	(40)
Résultat exceptionnel	**4.4**	**4**	**70**
Impôts sur les bénéfices	4.6	211	1
Mouvements de provisions pour impôt des filiales déficitaires	4.6	(47)	18
BÉNÉFICE/(PERTE) NET(TE)		**1 705**	**1 297**

Bilan au 31 décembre 2019

Actif

(en millions d'euros)	Note	31.12.2018	31.12.2019 Actif brut	Amortissements et dépréciations	Net
Immobilisations incorporelles	**3.1**	**28**	**171**	**138**	**33**
Autres immobilisations incorporelles		28	171	138	33
Immobilisations corporelles	**3.1**	**112**	**245**	**132**	**113**
Immobilisations financières	**3.1**	**18 297**	**18 330**	**120**	**18 210**
Titres de participations		17 936	17 989	43	17 946
Autres immobilisations financières		361	341	77	264
Total Actif immobilisé		**18 437**	**18 746**	**390**	**18 356**
Avances et acomptes versés	3.2	3	1	-	1
Créances clients et comptes rattachés	3.2	73	162	-	162
Autres créances	3.2	604	461	1	460
Comptes courants financiers Groupe	3.2	3 463	3 401	17	3 384
Valeurs mobilières de placement	3.3	1 331	1 768	-	1 768
Disponibilités	3.3	810	800	-	800
Charges constatées d'avance	3.5	19	27	-	27
Total Actif circulant		**6 303**	**6 620**	**18**	**6 602**
Écarts de conversion – Actif	3.6	219	264	-	264
TOTAL ACTIF		**24 959**	**25 630**	**408**	**25 222**

Passif

(en millions d'euros)	Note	31.12.2018	31.12.2019
Capital social	3.7	87	85
Autres éléments de capitaux propres	3.7	8 811	8 660
Provisions réglementées	3.7	22	20
Résultat de l'exercice	**3.7**	**1 705**	**1 297**
Capitaux propres		**10 625**	**10 062**
Provisions pour risques et charges	**3.8**	**560**	**627**
Emprunts obligataires	3.9	2 400	1 900
Billets non garantis de premier rang émis en USD	3.9	1 048	930
Autres emprunts et dettes financières	3.9	1 761	2 842
Comptes courants financiers Groupe	3.9	7 380	7 877
Avances et acomptes reçus	3.9	6	7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3.9	188	203
Autres dettes	3.9	830	595
Produits constatés d'avance	3.11	4	2
Dettes financières, d'exploitation et diverses		**13 617**	**14 356**
Écarts de conversion – Passif	3.12	157	177
TOTAL PASSIF		**24 959**	**25 222**

Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
I. FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		
Résultat net	1 705	1 297
Produits et charges sans incidence sur la trésorerie		
Amortissements, dépréciations et provisions	128	86
Résultat de cession d'éléments d'actifs	14	(59)
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du besoin en fonds de roulement	**1 847**	**1 324**
Variation nette des comptes courants financiers (1)	65	574
Variation nette des autres créances et dettes	(202)	(196)
Variation du besoin en fonds de roulement	**(137)**	**378**
TOTAL I	**1 710**	**1 702**
II. FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Décaissements nets sur immobilisations incorporelles et corporelles	(23)	16
Décaissements nets sur titres de participation et autres immobilisations financières (2)	(3 128)	(972)
TOTAL II	**(3 151)**	**(956)**
III. FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Dividendes versés aux actionnaires	(695)	(785)
Nouveaux emprunts	95	-
Remboursement d'emprunts	(708)	(223)
Nouvel emprunt obligataire	1 200	-
Remboursement emprunt obligataire	(637)	(500)
Variation des financements long terme (3)	47	18
Variation des financements court terme	(955)	1 169
Variation de périmètre	5	-
Variation de capital	-	2
TOTAL III	**(1 648)**	**(319)**
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE I+II+III	**(3 089)**	**427**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	4 829	2 141
Trésorerie apportée dans le cadre de la fusion avec Zodiac Aerospace	401	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	2 141	2 568
VARIATION DE TRÉSORERIE	**(3 089)**	**427**

(1) Classé en flux opérationnels compte tenu de l'activité de la Société.
(2) Dont acquisition d'actions propres pour un montant de 1 076 millions d'euros en vue d'annulation.
(3) Incidence de la conversion au cours de clôture du dollar US des billets non garantis de premier rang émis en USD.

Notes annexes aux comptes sociaux de la société Safran

SOMMAIRE

PRÉAMBULE		**200**
NOTE 1	Activité de la Société et faits marquants de l'exercice	200
NOTE 2	Principes comptables	201
NOTE 3	Notes sur le bilan	204
NOTE 4	Notes sur le compte de résultat	213
NOTE 5	Autres éléments d'information	215

PRÉAMBULE

Les informations communiquées ci-après font partie intégrante des comptes annuels. Elles sont exprimées en millions d'euros, sauf indication contraire.

L'exercice clos le 31 décembre 2019 a une durée de 12 mois.

Dans la suite de ces notes annexes, la société Safran peut être aussi dénommée la « Société ».

Le total du bilan de l'exercice 2019 avant affectation du résultat est de 25 222 488 161,16 euros.

Le résultat net comptable de 2019 est un bénéfice de 1 296 554 954,50 euros.

NOTE 1 ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ ET FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

1.1 Activité de la Société

Safran, société tête de groupe, assure pour les sociétés du Groupe les fonctions suivantes :

- la détention et la gestion de ses titres de participation dans ses principales filiales ;
- le pilotage et le développement du Groupe : élaboration de la stratégie du Groupe, politique recherche et technologie (R&T), politique commerciale, politique juridique et financière, politique de ressources humaines, actions de formation, d'adaptation ou de reconversion du personnel dispensées par Safran University, communication, contrôle des opérations ;
- la réalisation pour le compte des sociétés du Groupe :
  - de prestations d'assistance, en matière juridique, fiscale et financière essentiellement dans les domaines suivants : gestion centralisée de trésorerie pour régir les relations d'avances et de placements entre Safran et chacune des sociétés du Groupe, politique de gestion du risque de change visant notamment à protéger et à réduire les facteurs d'incertitude sur la performance économique des filiales opérationnelles liées à des fluctuations aléatoires des devises (essentiellement US dollar) et intégration fiscale où Safran s'est constituée seule redevable de l'impôt sur les sociétés, des contributions additionnelles assises sur cet impôt et de l'imposition forfaitaire annuelle due au titre du Groupe formé par elle-même et les filiales intégrées fiscalement, et
  - de services dans le cadre de centres de services partagés dans les domaines suivants : gestion et administration de la paie, recrutement, achats hors production, services informatiques et une partie de la comptabilité.

1.2 Faits marquants de l'exercice

Le 24 mai 2017, Safran a annoncé son intention de mettre en œuvre un programme de rachat d'actions pour un montant maximum de 2 300 millions d'euros sur une période de deux ans, dès la finalisation de son offre publique d'achat sur la société Zodiac Aerospace. L'offre s'est achevée le 23 mars 2018 avec le retrait obligatoire de la cote des actions de la société Zodiac Aerospace.

Après avoir lancé deux tranches de rachat sur l'exercice 2018, Safran a signé au cours de l'année 2019 :

- le 10 janvier 2019, une convention d'achat d'actions avec un prestataire de services d'investissement pour une troisième tranche de rachat de 600 millions d'euros maximum, au plus tard à échéance du 10 mai 2019 ;
- le 27 mai 2019, avec un nouveau prestataire de services d'investissement, une convention d'achat d'actions pour une quatrième tranche de rachat de 150 millions d'euros maximum, au plus tard à échéance du 28 juin 2019 ;
- le 1er juillet 2019, une convention d'achat d'actions avec un prestataire de services d'investissement pour une cinquième tranche de rachat de 400 millions d'euros maximum, au plus tard à échéance du 4 septembre 2019 ;
- le 17 septembre 2019, une convention d'achat d'actions avec un prestataire de services d'investissement pour une sixième tranche de rachat de 220 millions d'euros maximum, au plus tard à échéance du 13 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019, les quatre tranches ont été réalisées pour un montant final de 1 076 millions d'euros, soient 8 562 856 actions acquises.

Le programme de rachat d'actions de 2 300 millions d'euros est donc totalement terminé au 31 décembre 2019.

Tout comme en 2018, ces actions rachetées au cours de l'année 2019 ont été annulées dans le cadre de la réduction de capital survenue le 20 décembre 2019.

Le 20 septembre 2019, la convention d'achat d'actions de la sixième tranche signée le 17 septembre 2019 a fait l'objet d'un avenant fixant la date d'échéance au 31 décembre 2019. Le montant maximum ainsi à acheter a été porté à 450 millions d'euros permettant d'ajouter un second objectif de rachat d'actions dans le cadre d'attribution ou cession d'actions aux salariés ou à certains mandataires sociaux.

NOTE 2 PRINCIPES COMPTABLES

2.1 Règles et méthodes comptables

Référentiel appliqué

Les comptes sociaux au 31 décembre 2019 sont établis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables en France selon les dispositions du plan comptable général tels que définis dans le règlement ANC 2014-03 (version consolidée au 1er janvier 2019).

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence pour fournir une image fidèle et conformément aux hypothèses de base :

- continuité d'exploitation ;
- permanence des méthodes ;
- indépendance des exercices,

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Sauf indication contraire, la méthode retenue pour la valorisation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

La Société applique, pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018, le règlement ANC 2017-01 relatif aux opérations de fusion ou opérations assimilées.

2.2 Immobilisations incorporelles

Toutes les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition.

L'amortissement de la valeur brute des immobilisations incorporelles est réparti sur la durée d'utilité attendue de ces actifs, selon le mode linéaire :

- les brevets et licences sont amortis sur leur durée de protection juridique ou sur leur durée effective d'utilisation si elle est plus brève ;
- les logiciels d'application sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, augmenté des coûts de développement nécessaires à leur mise en œuvre. Ils sont amortis linéairement sur une durée de un à cinq ans.

Les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées en charges de l'exercice au cours duquel elles ont été encourues.

2.3 Immobilisations corporelles

Conformément à la réglementation comptable (règlement 2004-06 du comité de la réglementation comptable), à partir du 1er janvier 2005, les immobilisations sont amorties sur leur durée d'utilité.

Les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition historique diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le coût d'acquisition est constitué notamment du prix d'achat, des frais accessoires et de tous les coûts directement attribuables engagés pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue.

Les immobilisations acquises en devises étrangères sont converties au cours du jour de l'opération.

Les immobilisations produites par l'entreprise sont évaluées à leur prix de revient de production.

Suite à l'application du règlement CRC 04-06, la Société a été amenée à appliquer la méthode par composants sur certains actifs tels que les immeubles. Les intérêts sur emprunts encourus pendant la période de développement et de construction ne sont pas incorporés au coût de revient des immobilisations concernées.

Amortissements

Les principales durées d'utilisation sont :

constructions	de 15 à 40 ans
agencements et aménagements des constructions	de 10 ans
mobilier de bureau	de 6 ans 2/3
matériel de bureau	de 6 ans 2/3
matériel de transport	de 4 ans
installations techniques, matériel, outillages industriels et autres	de 3 à 10 ans

Les modes d'amortissements retenus sont l'amortissement linéaire et l'amortissement dégressif.

Dépréciations

Si à la clôture des comptes, il existe un indice de perte de valeur, la Société effectue un test de dépréciation. Les indices retenus sont d'ordre externe comme des événements ou modifications d'environnement de marché ayant un effet négatif sur l'entité, qui sont intervenus au cours de l'exercice ou qui surviendront dans un proche avenir ou d'ordre interne comme l'obsolescence ou des changements importants dans le mode d'utilisation du bien.

Une dépréciation est comptabilisée en compte de résultat lorsque la valeur actuelle est inférieure à la valeur nette comptable, la valeur actuelle étant la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'usage.

La valeur vénale est définie comme le montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché, net des coûts de sortie. La valeur d'usage est estimée sur la base d'une actualisation des flux de trésorerie futurs attendus, sur la base d'un taux de référence qui reflète le coût moyen pondéré du capital pour le Groupe.

2.4 Immobilisations financières

Elles sont évaluées à leur prix d'acquisition.

Actions propres

Dans le cadre de programme de rachat d'actions dont l'affectation est autre que celle d'attribution aux salariés, les actions propres rachetées sont comptabilisées en autres immobilisations financières.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'inventaire (cours moyen des 20 dernières séances du mois de la clôture) est inférieure au prix d'achat.

Toutefois, si l'objectif poursuivi est un rachat d'achat en voie d'annulation, les titres inscrits en immobilisations financières n'ont pas à être dépréciés.

Titres de participations

La loi de finances pour 2007 a introduit un traitement fiscal des frais d'acquisition des titres de participation consistant en une activation (incorporation au coût de revient des titres) avec l'étalement de ces frais sur une durée de cinq ans par le biais d'un amortissement dérogatoire.

En conséquence, en application de l'avis du comité d'urgence du CNC du 15 juin 2007, la Société a procédé à un changement d'option fiscale à compter du 1er janvier 2007 : la valeur brute des titres de participation acquis à partir de cette date, est constituée du prix d'achat des titres augmenté des frais d'acquisition ; ces frais d'acquisition font l'objet d'un amortissement dérogatoire sur une durée de cinq ans.

Une dépréciation des titres de participation est comptabilisée pour le montant de la différence lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

La valeur d'inventaire des titres est appréciée soit :

- en fonction du cours de Bourse moyen du dernier mois précédant la clôture, pour les participations cotées ;
- en fonction de la quote-part de situation nette corrigée, le cas échéant, des plus-values latentes significatives nettes des impôts correspondants ; ou
- en fonction de la valeur intrinsèque des fonds propres, correspondant à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus (valeur d'entreprise), diminuée le cas échéant, de l'endettement net, pour les autres participations.

Les prêts et autres immobilisations financières font l'objet de provisions si leur caractère recouvrable est incertain.

La Société applique pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2016 le règlement ANC 2015-06 du 23 novembre 2015 sur le traitement comptable des malis techniques de fusion.

Le mali de fusion fait l'objet d'un test de dépréciation annuel ; en cas de cession des actifs sous-jacents, la quote-part de mali affectée à ces actifs sera comptabilisée au compte de résultat.

2.5 Créances et dettes

Les créances et les dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Une dépréciation est constituée sur les créances lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable.

Opérations en devises

Les opérations en devises sont enregistrées aux cours de conversion des devises à la date des transactions.

Les dettes et créances en devises sont réévaluées aux cours de clôture du 31 décembre, les gains et pertes non réalisés résultant de cette réévaluation étant portés en écart de conversion. Les pertes de change non réalisées au 31 décembre font l'objet de provisions, excepté pour les pertes compensées par des gains potentiels dans une même devise et sur une même échéance.

2.6 Valeurs mobilières de placement

Pour les valeurs mobilières de placement, les règles d'évaluation suivantes s'appliquent :

- la valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires ;
- lorsque la valeur d'inventaire, qui est fonction de leur valeur d'utilité et de leur valeur probable de négociation, est inférieure à la valeur brute comptable, une dépréciation est constituée du montant de la différence. Dans le cas de titres cotés, la valeur d'inventaire est déterminée en fonction du cours de Bourse moyen du dernier mois précédant la clôture.

Actions propres

Les actions propres sont enregistrées au prix d'acquisition. Leur valeur d'inventaire est la plus basse des deux valeurs que sont le prix d'acquisition et le cours de Bourse moyen du dernier mois précédent la clôture. Une dépréciation est constatée lorsque la première de ces deux valeurs est supérieure à la seconde. Toutefois des règles spécifiques s'appliquent en cas d'existence de plan d'options, de plan d'attribution gratuite d'actions ou d'un autre type de plan d'actionnariat salarié :

- lorsque les actions sont affectées à la couverture d'un plan d'options spécifique dont la levée est probable, un calcul complémentaire est effectué plan par plan. Lorsque le prix d'exercice de l'option est inférieur à la valeur d'inventaire, une provision pour risques est constituée ;
- lorsque les actions sont affectées à un plan d'attribution gratuite d'actions déterminé, leur valeur comptable est égale, soit au prix d'achat si les actions ont été affectées dès l'origine au plan, soit à leur valeur nette comptable à la date de leur reclassement si elles ont été affectées au plan postérieurement à leur acquisition. Ces actions ne sont pas évaluées en fonction de la valeur de marché, en raison de l'engagement d'attribution aux salariés qui fait l'objet d'une provision pour charges, constatée au passif.

2.7 Disponibilités

Les disponibilités sont constituées essentiellement des comptes bancaires détenus par la Société.

Les liquidités en monnaies étrangères existant à la clôture des comptes sont converties au cours en vigueur au 31 décembre.

Les écarts par rapport aux valeurs d'origine sont enregistrés en résultat financier.

2.8 Provisions réglementées

Les majorations des taux d'amortissement courants autorisées par l'administration fiscale dans un but d'incitation à l'investissement et pratiquées sur les immobilisations incorporelles et/ou corporelles sont considérées comme amortissements dérogatoires et font l'objet d'une provision réglementée figurant dans les capitaux propres.

Des provisions pour amortissements dérogatoires sont également constituées au titre des frais d'acquisition des titres de participation.

2.9 Provisions pour risques et charges

Une provision est constatée dès lors qu'il existe une obligation dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie.

Les provisions pour risques et charges suivent les règles de constitution suivantes :

- les provisions pour risques sont constituées en fonction du risque connu à la date d'arrêté des comptes du présent exercice comptable. Elles correspondent aux montants des dommages réclamés ou estimés compte tenu du déroulement des procédures et des avis des avocats de la Société ;
- les provisions pour charges correspondent principalement :
  - à la charge de restitution des économies d'impôts réalisées grâce aux filiales fiscalement déficitaires, et
  - aux retraites et autres avantages assimilés.

Retraites et engagements assimilés

La Société supporte différents engagements au titre de régimes de retraite et assimilés à prestations définies, dont les plus significatifs sont décrits ci-dessous.

Les engagements au titre des indemnités de fin de carrière supportés par la Société au titre de la convention collective des industries métallurgiques et connexes ou d'accords d'entreprise sont provisionnés.

Le personnel cadre bénéficie par ailleurs, de régimes complémentaires à cotisations définies et d'un régime de retraite à prestations définies.

Ces engagements sont évalués et comptabilisés selon la recommandation n° 2013-02 de l'ANC relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires. L'évaluation actuarielle de l'ensemble des régimes à prestations définies est confiée à un actuaire indépendant.

Le cas échéant, l'effet de changement dans les hypothèses actuarielles relatives aux avantages postérieurs à l'emploi (indemnités de fin de carrière et retraite différentielle) est étalé sur la durée d'activité résiduelle moyenne des salariés, conformément à la méthode dite du « corridor ». Les éléments non provisionnés (écarts actuariels et coût des services passés non reconnus, le cas échéant) sont comptabilisés hors bilan.

L'ensemble des éléments constitutifs de la charge nette de période (coût des services rendus, amortissement des écarts actuariels, effets des modifications de régime, coût financier, produit de rendement des actifs de couverture) est présenté en compte de résultat.

2.10 Instruments financiers

Couverture du risque de change

En raison de l'importance des transactions en devises réalisées par certaines filiales, la société Safran gère pour le compte de celles-ci le risque de change, en couvrant par des opérations à terme fermes et optionnelles les flux commerciaux prévisionnels.

La valeur de marché des instruments financiers mis en place au titre de la position nette des créances et dettes d'exploitation en devises des filiales bénéficiant d'une garantie de change de Safran est enregistrée au bilan.

Les valeurs de marché des instruments financiers mis en place au titre des transactions futures en devises ne sont pas inscrites au bilan.

Les primes payées et encaissées sur options sont enregistrées tout d'abord au bilan puis comptabilisées en résultat à l'échéance ou à la tombée des options.

Les résultats dégagés sur ces opérations et les rétrocessions aux filiales du résultat des couvertures sont inscrits en résultat de change.

Couverture du risque de variation des taux d'intérêt

La Société peut être amenée à utiliser des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition au risque de variation des taux d'intérêt. Les instruments utilisés sont des swaps de taux.

2.11 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires reconnu par la Société est essentiellement composé de prestations de services et d'assistance générale effectuées au profit des filiales du Groupe.

Les prestations de services récurrentes sont facturées mensuellement.

2.12 Résultat exceptionnel

La définition du résultat exceptionnel retenue est celle qui résulte de l'application du Plan comptable général défini au règlement ANC n° 2016-07 du 4 novembre 2016.

Le résultat exceptionnel comprend notamment les plus-values ou moins-values de cessions d'éléments de l'actif immobilisé.

2.13 Impôts sur les bénéfices et intégration fiscale en France

La Société a opté pour le régime d'intégration fiscale des Groupes défini par les articles 223A à 223Q du Code général des impôts mis en place par Safran SA, société immatriculée en France à Paris sous le RCS 562 082 909 depuis le 1er janvier 2005.

Au titre de l'exercice 2019, le périmètre d'intégration fiscale comprend les sociétés :

- Safran (société de tête) ;
- Établissements Vallaroche ;
- Galli Participations ;
- Lexvall 22 ;
- Lexvall 24 ;
- Lexvall 25 ;
- Lexvall 26 ;
- Safran Additive Manufacturing Campus ;
- Safran Aéro Composite ;
- Safran Aerosystems ;
- Safran Aerosystems Ducts ;
- Safran Aerosystems Fluid ;
- Safran Aerosystems Hydraulics ;
- Safran Aircraft Engines ;
- Safran Cabin France ;
- Safran Ceramics ;
- Safran Corporate Ventures ;
- Safran Electrical & Power ;
- Safran Electronics & Defense ;
- Safran Engineering Services ;
- Safran Filtration Systems ;
- Safran Helicopter Engines ;
- Safran International Resources ;
- Safran Landing Systems ;
- Safran Landing Systems Services Dinard ;
- Safran Nacelles ;
- Safran Power Units ;
- Safran REOSC ;
- Safran Seats ;
- Safran Transmission Systems ;
- Safran Ventilation Systems ;

- Snecma Participations ;
- SSI ;
- Vallaroche Conseil ;
- Zodiac Actuation Systems ;
- Zodiac Aero Electric ;
- Zodiac Aerospace Services Europe ;
- Zodiac Aerotechnics ;
- Zodiac Data Systems ;
- Zodiac Data Systems Investment.

Les conventions d'intégration fiscale entre Safran et ses filiales prévoient que les filiales comptabilisent la charge d'impôt comme en l'absence d'intégration fiscale et que la société mère enregistre le solde de l'impôt dû au titre du résultat fiscal d'ensemble.

Les économies d'impôts liées aux déficits des filiales intégrées, enregistrées en résultat dans les comptes de Safran, sont neutralisées par une provision. Cette provision est rapportée au résultat lors de l'utilisation par une filiale intégrée d'un déficit fiscal antérieur ou au moment où un déficit fiscal antérieur ne peut plus être utilisé par une filiale.

NOTE 3 NOTES SUR LE BILAN

3.1 Immobilisations incorporelles, corporelles et financières

Valeurs brutes

L'évolution de l'actif immobilisé s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2018	Acquisitions, apports, créations, augmentations	Reclassement	Cessions, scissions, diminutions	31.12.2019
Concessions, brevets, licences, logiciels et droits similaires	146	12	1	-	159
Immobilisations incorporelles en cours	3	11	(2)	-	12
Immobilisations incorporelles	**149**	**23**	**(1)**	**-**	**171**
Terrains	7	-	-	(2)	5
Constructions	112	4	4	(10)	110
Installations, matériel, outillages	29	4	5	-	38
Autres immobilisations corporelles	78	6	4	(15)	73
Immobilisations corporelles en cours	20	10	(12)	-	18
Avances et acomptes	2	-	-	(1)	1
Immobilisations corporelles	**248**	**24**	**1**	**(28)**	**245**
Participations financières [1] [2]	17 991	10	-	(12)	17 989
Créances rattachées à des participations [3]	271	11	-	(63)	219
Autres titres immobilisés	78	-	-	-	78
Prêts	13	-	-	(1)	12
Autres immobilisations financières [4]	96	1 084	-	(1 148)	32
Immobilisations financières	**18 449**	**1 105**	**-**	**(1 224)**	**18 330**
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	**18 846**	**1 152**	**-**	**(1 252)**	**18 746**

(1) En application du règlement ANC 2015-06, le mali de fusion est classé au poste « Participations financières » de par son affectation aux plus-values latentes sur les titres de participation pour 9 064 millions d'euros. Il est issu des opérations suivantes :
- au titre de la fusion Snecma/Sagem pour un montant de 3 069 millions d'euros (dont Safran Nacelles 185 millions d'euros, Safran Landing Systems 172 millions d'euros, Safran Electronics & Defense 31 millions d'euros, Safran Electrical & Power et Safran Engineering Services 214 millions d'euros, Safran Aircraft Engines 2 098 millions d'euros, Safran Aero Boosters 164 millions d'euros, Safran Helicopter Engines et Safran Power Units 205 millions d'euros) ;
- au titre de la fusion Safran/Zodiac Aerospace pour un montant de 5 995 millions d'euros affecté aux titres Galli Participations.
(2) L'augmentation du poste « Participations » concerne l'acquisition des titres et de l'augmentation de capital de Safran Additive Manufacturing Campus pour un montant global de 10 millions d'euros. Les diminutions concernent principalement des remboursements de capital d'Aerofund 3 pour 11 millions d'euros.
(3) La variation du poste « Créances rattachées à des participations » provient exclusivement d'octrois et de remboursements de prêts internes au Groupe.
(4) L'augmentation du poste correspond principalement à l'acquisition d'actions propres pour 1 076 millions d'euros. La diminution correspond à l'annulation de ces actions propres dans le cadre de la réduction de capital pour 1 076 millions d'euros et aux remboursements de placements d'une durée supérieure à trois mois pour 72 millions d'euros.

Amortissements

(en millions d'euros)	31.12.2018	Dotations	Reprises	31.12.2019
Concessions, brevets, licences, logiciels et droits similaires	121	17	-	138
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**121**	**17**	**-**	**138**
Terrains	1	-	-	1
Constructions	62	8	(10)	60
Installations, matériel, outillages	12	4	-	16
Autres immobilisations corporelles	61	9	(15)	55
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**136**	**21**	**(25)**	**132**

Dépréciations d'actif

(en millions d'euros)	31.12.2018	Dotations	Reprises	31.12.2019
Dépréciations immobilisations financières	152	1	(33)	120
Dépréciations sur actif circulant	4	14	-	18
TOTAL	**156**	**15**	**(33)**	**138**

Tableau des filiales et participations

Article R. 123-197,2° du Code de commerce

(en millions d'euros) [1] Sociétés	Activité	Capital	Capitaux propres autres que le capital et le résultat	Droits de votes *(en%)*	Quote-part du capital détenu *(en %)*
A. RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR BRUTE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE SAFRAN (SOIT 0,8 MILLION D'EUROS)					
1. Filiales (plus de 50 % du capital)					
a) dans les filiales françaises					
ArianeGroup Holding (SIREN : 519032171, Paris)	Holding	374,1	3 167,8	50,0	50,0
Établissements Vallaroche (SIREN : 542028154, Paris)	Holding	15,6	(3,6)	100,0	100,0
Galli Participations (SIREN : 402112403, Paris)	Holding	334,0	1 527,8	100,0	100,0
Safran Additive Manufacturing Campus (SIREN : 815255773, Paris)	Holding	10,0	0,0	100,0	100,0
Safran Aircraft Engines (SIREN : 414815217, Paris)	Propulsion	154,1	359,7	97,4	97,4
Safran Ceramics (SIREN : 440513059, Le Haillan)	Propulsion	0,1	18,0	100,0	100,0
Safran Electrical & Power (SIREN : 301501391, Blagnac)	Éqp. Aéronautiques	13,5	54,5	96,8	89,2
Safran Electronics & Defense (SIREN : 480107911, Boulogne-Billancourt)	Défense	39,2	517,6	95,5	95,5
Safran Helicopter Engines (SIREN : 338481955, Bordes)	Propulsion	38,8	(0,3)	100,0	100,0
Safran Landing Systems (SIREN : 712019538, Vélizy-Villacoublay)	Éqp. Aéronautiques	83,7	402,2	100,0	100,0
Safran Nacelles (SIREN : 352050512, Gonfreville-l'Orcher)	Éqp. Aéronautiques	56,7	42,1	88,5	88,5
Safran Transmission Systems (SIREN : 692015217, Colombes)	Éqp. Aéronautiques	36,8	16,8	100,0	100,0
Safran Ventilation Systems (SIREN 710802547, Blagnac)	Éqp. Aéronautiques	1,3	10,1	100,0	100,0
b) dans les filiales étrangères					
Safran Aero Boosters	Propulsion	54,9	413,9	67,2	67,2
Safran China [3]	Holding	0,3	1,6	100,0	100,0
Safran Electrical Power UK Ltd	Éqp. Aéronautiques	270,0	(75,8)	100,0	100,0
Safran Maroc [3]	Holding	1,8	(0,3)	100,0	100,0
Safran Serviços de Suporte de Programas Aeronauticos [3]	Éqp. Aéronautiques	0,2	0,0	100,0	100,0
Safran UK Ltd	Holding	19,1	7,6	100,0	100,0
Safran USA Inc	Holding	0,0	1 751,0	100,0	100,0
2. Participations (10 à 50 % du capital)					
a) dans les filiales françaises					
Corse Composites Aéronautiques [3]	Éqp. Aéronautiques	1,7	43,5	24,8	24,8
Eurotradia International [3]	Eqp. Aéronautiques	3,0	24,5	11,2	11,2
FCPR Aerofund II	Fonds d'investissement	75,0		16,6	16,6
FCPR Aerofund III	Fonds d'investissement	167,0		18,0	18,0
Mobiwire [3]	Communications	2,0	0,5	10,6	0,0
B. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES OU PARTICIPATIONS					
1. Filiales (plus de 50 % du capital)					
(a) dans les filiales françaises					
(b) dans les filiales étrangères					
2. Participations (10 à 50 % du capital)					
(a) dans les sociétés françaises					
(b) dans les sociétés étrangères					

(1) Pour les sociétés étrangères, le montant du capital, des capitaux propres, du chiffre d'affaires et du résultat est converti au cours de clôture du 31 décembre 2019.
*(2) Pour les sociétés américaines, l'*additional paid-in capital *est présenté dans la colonne « Capitaux propres autres que le capital et le résultat ».*
(3) Situation au 31 décembre 2018.

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par Safran	Chiffre d'affaires de l'exercice 2019	Résultat de l'exercice 2019	Dividendes encaissés par Safran sur l'exercice 2019	Créances	Dettes
Brute	Nette							
1 510,9	1 510,9			25,5	107,9	37,5		211,0
62,8	33,8				2,1		25,1	
1 856,1	1 856,1		5,1	4,0	50,8	6,6	1,8	41,6
10,0	10,0							10,0
195,4	195,4		8,6	11 432,2	1 092,3	651,4	29,4	3 487,5
40,3	40,3		0,1	33,0	2,1		96,6	34,1
185,6	185,6		433,3	667,1	61,7	55,4	26,1	6,5
595,0	595,0		128,2	1 385,6	31,3	35,6	68,3	156,6
539,0	539,0		0,2	1 265,2	51,0		74,2	48,8
560,5	560,5		0,2	2 264,2	242,0	211,6	256,9	17,2
924,2	924,2		845,7	1 790,9	98,3	42,7	215,0	10,0
163,8	163,8		103,4	543,2	116,8	96,3	4,7	41,3
41,2	41,2			137,0	16,1	12,9	0,9	27,8
115,6	115,6			851,1	179,4	54,2	1,8	741,2
2,5	2,5			16,1	0,7			0,4
275,1	275,1		35,6	174,4	5,9		0,2	53,7
1,8	1,4			1,5	(0,2)			0,1
1,5	1,0			0,1				0,2
40,0	26,2			7,6	2,2			1,8
1 774,3	1 774,3		161,6	13,2	72,4			1 216,1
1,0	1,0			73,9	1,7			
2,1	2,1			14,3	0,1			
4,8	4,8							
17,2	17,2							
1,0	0,0			103,4	1,1			
0,0	0,0							
2,6	1,5						25,9	1,3
0,5	0,5					4,1		
0,0	0,0							

3.2 Créances

Au 31 décembre 2019, les créances se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	Brut au 31.12.2019	À 1 an au plus	Entre 1 et 5 ans	À plus de 5 ans
Avances et acomptes versés sur commandes en cours	1	1	-	-
Créances clients et comptes rattachés	162	63	99	-
Créances d'exploitation	**163**	**64**	**99**	**-**
Créances diverses	461	461	-	-
Comptes courants financiers Groupe	3 401	3 401	-	-
Charges constatées d'avance	27	27	-	-
Écarts de conversion actif	264	103	-	161
Autres créances	**4 153**	**3 992**	**-**	**161**
Dépréciations	(1)	(1)	-	-
TOTAL	**4 315**	**4 055**	**99**	**161**

3.3 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

La composition du poste se présente comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Valeurs mobilières de placement	1 331	1 768
Disponibilités	810	800
VALEUR MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS	**2 141**	**2 568**

Les valeurs mobilières de placement se décomposent en :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Actions propres	84	296
Autres placements	1 247	1 472
TOTAL	**1 331**	**1 768**

Actions propres

	31.12.2018	Acquisition	Cession	31.12.2019
Nombre actions	1 426 523	4 110 569	(3 000 210)	2 536 882 *
Valeur brute *(en millions d'euros)*	84	553	(341)	296
Dépréciation *(en millions d'euros)*	-	-	-	-
VALEUR NETTE *(en millions d'euros)*	**84**	**-**	**-**	**296**
(*) Dont				
▪ Actions destinées aux salariés				2 307 785
▪ Actions détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité				229 097

Les opérations sur actions propres sont effectuées dans le cadre du contrat de liquidité géré par Oddo Corporate Finance.

Autres placements

Ils sont constitués de placements monétaires à court terme et de dépôts à terme avec des options de sortie exerçables inférieures à trois mois sans pénalité, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui présentent un risque négligeable de variation de valeur.

3.4 Produits à recevoir

En application du principe des comptes rattachés, les produits à recevoir figurent dans les postes suivants de l'actif :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Créances rattachées à des participations	1	-
Créances clients et comptes rattachés	61	124
Autres créances	5	3
TOTAL	**67**	**127**

3.5 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance au 31 décembre 2019 sont de 27 millions d'euros.

Elles concernent principalement des charges de contrats de maintenance informatique et des charges d'assurances.

3.6 Écarts de conversion actif et primes de remboursement des emprunts

Les écarts de conversion actif représentent 264 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le montant de ces écarts de conversion provient essentiellement de la conversion aux cours de clôture de l'exercice 2019 des emprunts, prêts et comptes courants en devises.

3.7 Capitaux propres

Capital

Au 31 décembre 2019, le capital social de Safran, entièrement libéré, est composé de 427 234 155 actions de 0,20 euro chacune, dont :

- 400 583 097 actions ordinaires d'une valeur nominale de 0,20 euro ;
- 26 651 058 actions de préférence d'une valeur nominale de 0,20 euro.

L'action Safran (code ISIN : FR0000073272/mnémonique : SAF) est cotée en continu sur le compartiment A du marché Eurolist d'Euronext Paris et éligible au SRD.

La structure du capital a évolué comme suit :

31 décembre 2018

Actionnaires	Nombre d'actions	% capital	Nombre droits de vote [1]	% droits de vote [1]
Public	356 388 863	81,78 %	371 363 962	71,05 %
État	47 983 131	11,01 %	95 966 262	18,36 %
Salariés [2]	29 956 234	6,88 %	55 338 194	10,59 %
Autodétention/Autocontrôle	1 439 723	0,33 %	-	-
TOTAL	**435 767 951**	**100,00 %**	**522 668 418**	**100,00 %**

(1) Droits de vote exerçables.
(2) Participation des salariés au sens de l'article L. 225-102 du Code de Commerce.

31 décembre 2019

Actionnaires	Nombre d'actions	% capital	Nombre droits de vote [1]	% droits de vote [1]
Public	347 840 451	81,42 %	376 557 055	71,07 %
État	47 983 131	11,23 %	95 966 262	18,11 %
Salariés [2]	28 860 491	6,75 %	57 301 029	10,82 %
Autodétention/Autocontrôle	2 550 082	0,60 %	-	-
TOTAL	**427 234 155**	**100,00 %**	**529 824 346**	**100,00 %**

(1) Droits de vote exerçables.
(2) Participation des salariés au sens de l'article L. 225-102 du Code de Commerce.

Chaque action confère un droit de vote simple. Les actions inscrites au nominatif depuis plus de deux ans bénéficient d'un droit de vote double.

Les 2 550 082 actions d'autocontrôle sont privées de droit de vote.

Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	31.12.2018	Affectation du résultat 2018	Augmentation	Diminution	31.12.2019
Capital social [1]	87	-	-	(2)	85
Primes d'émission, de fusion, d'apport [2]	5 564	-	2	-	5 566
Réserve légale	9	-	-	-	9
Réserves réglementées	302	-	-	-	302
Autres réserves [4]	1 421	-	-	-	1 421
Report à nouveau [1]	1 516	920	-	(1 074)	1 362
Provisions réglementées	22	-	2	(4)	20
Résultat de l'exercice 2018	1 705	(1 705)	-	-	-
Résultat de l'exercice 2019	-	-	1 297	-	1 297
TOTAL	**10 626**	**(785) [3]**	**1 301**	**(1 080)**	**10 062**

(1) Diminution de 1 076 millions d'euros relative à la réduction de capital par voie d'annulation d'actions propres.
(2) Augmentation de la prime d'émission pour 2 millions d'euros (le montant de l'augmentation de capital étant non significatif).
(3) Dividendes 2018 payés en 2019.
(4) Dont réserves en couverture des actions propres détenues au 31 décembre 2019 : 297 millions d'euros.

3.8 Provisions réglementées et provisions pour risques et charges

L'évolution du poste des provisions réglementées s'établit ainsi :

			Reprises		
(en millions d'euros)	31.12.2018	Dotations	Sans objet	Avec utilisation	31.12.2019
Amortissements dérogatoires	10	2	-	(4)	8
Amortissements dérogatoires (frais d'acquisition de titres)	12	-	-	-	12
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	**22**	**2**	**-**	**(4)**	**20**

Les provisions pour risques et charges se décomposent comme suit :

			Reprises		
(en millions d'euros)	31.12.2018	Dotations	Sans objet	Avec utilisation	31.12.2019
Perte de change	9	9	-	(9)	9
Litiges	19	2	(3)	(5)	13
Total provisions pour risques	**28**	**11**	**(3)**	**(14)**	**22**
Pensions et obligations similaires	24	8	-	(7)	25
Impôts – filiales déficitaires, sous capitalisation [1]	442	15	(7)	(26)	424
Autres provisions pour charges	66	109	-	(19)	156
Total provisions pour charges	**532**	**132**	**(7)**	**(52)**	**605**
TOTAL	**560**	**143**	**(10)**	**(66)**	**627**
Résultat d'exploitation		119	(3)	(31)	
Résultat financier		9	-	(9)	
Résultat exceptionnel		15	(7)	(26)	
TOTAL		**143**	**(10)**	**(66)**	

(1) Cf. note 4.6 « Impôt sur les bénéfices ».

Engagements de retraite et assimilés

Les principales hypothèses retenues pour le calcul des engagements sont :

	31.12.2018	31.12.2019
Taux d'actualisation	1,50 %	0,60 %
Taux d'inflation	1,75 %	1,75 %
Taux de rendement des actifs	1,50 %	0,60 %
Taux d'augmentation des salaires	1,12 %-5,00 %	1,12 %-5,00 %
Âge probable de départ personnel cadre	64 ans	64 ans
Âge probable de départ personnel non cadre	62 ans	62 ans
Table de mortalité utilisée	INSEE 2013-2015/TGHF05	INSEE 2013-2015/TGHF05

Les variations s'établissent ainsi :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019	Régimes de retraites à prestations définies	Indemnités de départ à la retraite
Valeur actualisée de l'obligation	56	62	23	39
Valeur de marché des actifs de couverture	(9)	(8)	(8)	-
Droits accumulés supérieurs/(inférieurs) aux actifs de couverture	**47**	**54**	**15**	**39**
▪ dont provision	56	62	23	39
▪ dont actif de couverture	9	(8)	(8)	-
Écarts actuariels et coût des services passés non comptabilisés au bilan	(34)	(37)	(19)	(18)
Engagements provisionnés au bilan nets de l'actif de couverture	**13**	**17**	**(4)**	**21**
Coût des services rendus	4	3	1	2
Coût financier	-	-	-	-
Amortissement des écarts actuariels	4	4	3	1
Événements spéciaux	2	-	-	-
Charge	**10**	**7**	**4**	**3**
Prestations payées	(15)	(3)	-	(3)
VARIATION DE PROVISION – DOTATION (REPRISE)	**(5)**	**4**	**4**	**-**

Régimes de retraite à prestations définies

Pour mémoire, le Groupe a procédé à la fermeture au 31 décembre 2017 d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies et au gel des droits conditionnels au 31 décembre 2016.

La population éligible de ce groupe fermé est composée de cadres supérieurs du Groupe, justifiant de cinq années d'ancienneté au 31 décembre 2017.

La fermeture de ce régime s'est inscrite dans une évolution du dispositif de retraite supplémentaire des cadres supérieurs au sein du Groupe, avec la mise en place d'un régime à cotisations définies article 83 additionnel (régime collectif et obligatoire) et d'un régime à cotisations définies article 82 (régime collectif et facultatif) à compter du 1er janvier 2017.

Indemnités de départ à la retraite

Sont inclus dans cette rubrique, les engagements au titre des indemnités de fin de carrière légales et des majorations de ces indemnités prévues dans la convention collective de la métallurgie.

3.9 Dettes financières, dettes d'exploitation et dettes diverses

L'échéancier des dettes s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	Total au 31.12.2019	À 1 an au plus	Entre 1 et 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunts obligataires	1 900	500	1 400	-
Billets non garantis de 1er rang émis en USD	930	-	930	-
Emprunts et dettes financières divers				
▪ Dépôts et cautionnements reçus	2	-	-	2
▪ Autres emprunts et dettes assimilés	2 831	2 560	271	-
▪ Intérêts courus	9	9	-	-
Dettes financières	**5 672**	**3 069**	**2 601**	**2**
Comptes courants financiers Groupe	7 877	7 877	-	-
Avances et acomptes reçus sur des encours	7	7	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	181	181	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	22	10	12	-
Dettes diverses	595	593	2	-
Produits constatés d'avance	2	1	1	-
Écarts de conversion passif	177	177	-	-
Dettes d'exploitation et diverses	**8 861**	**8 846**	**15**	**-**

Dettes financières

Emprunts obligataires

- Un emprunt obligataire de 200 millions d'euros à 10 ans a été émis le 11 avril 2014 (échéance 11 avril 2024) auprès d'investisseurs français. Il a fait l'objet d'une couverture de taux d'intérêt en euros (swap à taux variable sur l'Euribor 3 mois).

  Cet emprunt initialement à un taux fixe ressort en 2019 à 1,11 % après prise en compte des instruments dérivés de taux d'intérêt.
- Safran a procédé le 28 juin 2017 à une émission d'obligations à taux variable d'un montant total de 1 milliard d'euros en deux tranches :
  - tranche 1 : 500 millions d'euros à deux ans (échéance juin 2019) coupon fixé à Euribor 3 mois + 0,30 % (coupon flooré à 0 %). La tranche a été émise à 100,059 % du nominal. Les obligations ont été remboursées à leur échéance le 28 juin 2019 ;
  - tranche 2 : 500 millions d'euros à quatre ans (échéance juin 2021) coupon fixé à Euribor 3 mois +0,57 % (coupon flooré à 0 %). La tranche a été émise à 100 % du nominal.
- Safran a procédé le 13 juillet 2018 à une émission d'obligations à taux variable Euribor 3 mois + 0,33 % (coupon flooré à 0 %) d'un montant de 500 millions d'euros à deux ans (échéance juillet 2020). Les obligations ont été émises à 100 % du nominal.

OCEANE

Le 21 juin 2018, Safran a procédé à l'émission de 4 996 431 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) d'un nominal de 140,10 euros soit un montant nominal total de 700 millions d'euros.

Les obligations ne portent pas d'intérêts.

Les porteurs d'obligations bénéficient d'un droit à l'attribution d'actions qu'ils pourront exercer à tout moment à compter de la date d'émission et jusqu'au septième jour de Bourse précédant la date de remboursement normal ou anticipé. À la suite de la distribution du dividende 2018 et conformément aux modalités des obligations, le ratio de conversion des obligations est, depuis le 29 mai 2019, de 1,001 action pour une obligation. Cet ajustement du ratio de conversion a été calculé par l'agent de calcul des obligations en application de la formule de calcul prévue à cet effet dans les modalités des obligations et avec les paramètres suivants :

- ratio de conversion précédemment applicable : 1 action pour 1 obligation ;
- prix de l'action : 121,54719 euros ;
- dividende par action versé durant l'exercice 2019 : 1,82 euro ;
- seuil de dividende par action pour l'exercice 2019 : 1,70 euro.

Cet emprunt est par ailleurs assorti d'une option de remboursement anticipé pouvant s'exercer au gré des porteurs en cas de changement de contrôle et, à compter du 21 juin 2021, à l'initiative de l'émetteur si le cours de l'action multiplié par le ratio de conversion des obligations dépasse 130 % du nominal des obligations.

À moins qu'elles n'aient été converties, remboursées ou rachetées et annulées, les obligations seront remboursées au pair le 21 juin 2023.

Billets non garantis de premier rang émis en USD

Safran a procédé le 9 février 2012 à une émission de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain pour 1,2 milliard de dollars américains dont :

- tranche A : 155 millions de dollars US à échéance février 2019 ;
- tranche B : 540 millions de dollars US à échéance février 2022, coupon de 4,28 % ;
- tranche C : 505 millions de dollars US à échéance février 2024, coupon de 4,43 %.

La tranche A de 155 millions de dollars US à sept ans à taux fixe a été remboursée à son échéance le 9 février 2019.

Les tranches B et C, respectivement à 10 et 12 ans, ont fait, à l'origine, l'objet d'une couverture de taux d'intérêt payeur variable en dollars US, puis, en mars 2019, payeur fixe en euro (*via* un *cross currency swap*), ce qui a permis de finalement synthétiquement swaper cette dette en dollar US à taux fixe en dette en euro à taux fixe.

Cette émission initialement à taux fixe ressort à 1,64 % en 2019 après prise en compte des instruments dérivés de taux d'intérêt.

Autres emprunts

- Zodiac Aerospace a mis en place le 10 mars 2016 un placement sous forme de crédit syndiqué d'une maturité de sept ans à l'origine et venant à échéance le 10 mars 2023, d'un encours de 180 millions d'euros au 31 décembre 2019 à taux révisable de 2,902 %.
- Zodiac Aerospace a mis en place le 25 juillet 2013 un emprunt Schuldschein à taux fixe de 3,605 % d'un montant de 99 millions d'euros pour une durée de sept ans (échéance juillet 2020) et restructuré le 25 juillet 2018. 95 millions d'euros ont été remboursés par anticipation par l'ex-Zodiac Aerospace et remplacés concomitamment par une dette, sous forme de *Negotiable European Medium Term Notes*, contractée par Safran auprès des mêmes prêteurs pour le même montant, aux mêmes conditions financières et avec la même maturité résiduelle. À la suite de cette substitution de support, il ne reste donc qu'un encours de 4 millions d'euros au titre du contrat de *Schuldschein* d'origine.

3.10 Charges à payer

Les charges à payer figurant aux postes suivants du passif s'élèvent à :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Autres emprunts obligataires	15	6
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	3	3
Emprunts et dettes financières divers	-	1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	117	127
Dettes fiscales et sociales	84	85
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	12	6
Autres dettes	7	4
TOTAL	**238**	**232**

3.11 Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance au 31 décembre 2019 s'élèvent à 2 millions d'euros.

Ils sont constitués de franchises de loyer à reprendre linéairement sur les durées des baux jusqu'en 2021.

3.12 Écarts de conversion passif

Les écarts de conversion passif représentent 177 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le montant de ces écarts de conversion provient essentiellement de la conversion aux cours de clôture de l'exercice 2019 des prêts et comptes courants en devises.

NOTE 4 NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

4.1 Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Assistance générale	260	213
Prestations de services administratifs et financiers	106	73
Prestations de R&T	167	209
Projets Groupe	2	2
Prestations informatiques	130	176
Personnel détaché	9	11
Revenus immobiliers	16	18
Autres	38	21
TOTAL	**728**	**723**

4.2 Transfert de charges

Les transferts de charges de l'exercice s'élèvent à 31 millions d'euros.

Ils concernent essentiellement des refacturations de charges aux filiales du Groupe.

4.3 Résultat financier

La composition du résultat financier se présente comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Dividendes reçus et autres produits de participation	1 865	1 208
Intérêts et produits assimilés	68	68
Dépréciations des titres de participation	2	12
Autres reprises de provisions financières	8	29
Différences positives de change	-	30
Produits financiers	**1 943**	**1 347**
Dépréciations des titres de participation	(6)	(1)
Autres dotations aux provisions financières	(19)	(23)
Intérêts et charges assimilés	(245)	(48)
Différences négatives de change	(29)	-
Charges financières	**(299)**	**(72)**
RÉSULTAT FINANCIER	**1 644**	**1 275**

La répartition des dividendes est présentée dans le tableau des filiales et participations.

Les autres dotations et reprises de provisions financières sont relatives principalement à la provision pour perte de change.

Afin de rendre la présentation plus pertinente, les profits et les pertes de change ont été regroupés sur une seule ligne au titre d'un même exercice.

4.4 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se détaille ainsi :

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Variation des provisions réglementées	3	1
Produits sur opérations de gestion	1	2
Produits sur opérations en capital	11	80
Charges sur opérations de gestion	(5)	(4)
Charges sur opérations en capital	(19)	(33)
Dotations nettes aux provisions et transfert de charges	13	24
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**4**	**70**

Le résultat exceptionnel comprend essentiellement la plus-value de cession d'un ensemble immobilier tertiaire en région parisienne pour un montant de 60 millions d'euros.

4.5 Participation des salariés

Aucune charge de participation n'a été comptabilisée au titre de l'exercice 2019, ni de l'exercice 2018.

4.6 Impôt sur les bénéfices

Intégration fiscale de l'exercice 2019

L'application du régime d'intégration fiscale en France se traduit dans les comptes sociaux de Safran par un produit net d'un million d'euros (produit net de 211 millions d'euros en 2018).

Il se décompose en :

- un produit lié au versement de l'impôt par les filiales intégrées comme si elles avaient été imposées séparément pour un montant de 724 millions d'euros ;
- une charge de 723 millions d'euros relatif à la charge d'impôt du groupe d'intégration fiscale s'élevant à 886 millions d'euros avant imputation de 163 millions d'euros de crédits d'impôts.

Provisions pour impôt des filiales déficitaires

Safran restitue les économies d'impôt liées à l'utilisation des déficits fiscaux de ses filiales lorsque ces dernières redeviennent bénéficiaires. En conséquence, le risque est provisionné dans les comptes de la Société.

Au titre de l'exercice 2019, il a été comptabilisé un produit net de 18 millions.

Autres

Les dépenses exclues des charges déductibles (article 223 *quater* et 39.4 du Code général des impôts) représentent 0,7 million d'euros en 2019 (0,2 million en 2018), correspondant à la fraction des amortissements et loyers non déductibles des véhicules.

NOTE 5 AUTRES ÉLÉMENTS D'INFORMATION

5.1 Engagements hors bilan et passifs éventuels

Engagements donnés

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Engagements donnés par SAFRAN en faveur de ses filiales vis-à-vis de tiers	3 216	3 269
Engagements donnés par SAFRAN en faveur de ses filiales vis-à-vis des douanes	12	8
Garanties de passif données	288	289
Écarts actuariels	35	37
Autres engagements	165	115
TOTAL (1)	**3 716**	**3 718**
(1) Dont entités liées	*3 527*	*3 557*

Les engagements vis-à-vis de tiers sont majoritairement constitués de garanties, octroyées par Safran en faveur de tiers (clients/donneurs d'ordre, essentiellement les avionneurs), dans lesquelles Safran se porte garant, conjoint et solidaire, de la bonne exécution par ses filiales de leurs engagements contractuels, pris sur des programmes d'étude, conception, développement, fabrication, commercialisation et support des produits desdites filiales. Ces garanties sont en général consenties pour la durée du programme concerné, avec un montant d'engagement plafonné.

Safran a accordé contractuellement à Advent International lors de la cession des activités identité et sécurité intervenue le 31 mai 2017 une garantie de passif valorisée à 180 millions d'euros au 31 décembre 2019 ainsi qu'une indemnité spécifique plafonnée à 200 millions de réals (soit 44 millions d'euros) au 31 décembre 2019 destinée à couvrir les conséquences financières éventuelles du différend qui oppose Morpho do Brasil à l'administration fiscale brésilienne au sujet de la méthode de taxation sur la valeur ajoutée de certains produits.

Safran a accordé contractuellement à Smiths Group PLC lors de la cession des activités de détection intervenue le 7 avril 2017 une garantie de passif de 73 millions de dollars, soit 65 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Engagements reçus

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Autres engagements reçus	129	65
TOTAL	**129**	**65**

Les engagements reçus se composent principalement d'engagements relatifs au financement des programmes civils.

Engagements de crédit-bail

Deux contrats de crédit baux immobiliers pour le campus de Safran University et pour le site de Safran Tech ont été mis en place en 2014.

(en millions d'euros)	Valeur à la signature du contrat	Coût d'entrée de l'actif à fin 2016	Dotations aux amortissements théoriques		Valeur nette
			De l'exercice	Cumulés	
Terrains	9	9	-	-	9
Constructions	97	94	3	20	74
TOTAL	**106**	**103**	**3**	**20**	**83**

(en millions d'euros)	Redevances payées		Redevances restant à payer			Prix d'achat résiduel (selon le contrat)
	De l'exercice	Cumulées	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	
Terrains	-	-	-	-	9	N/S
Constructions	10	48	10	38	6	-
TOTAL	**10**	**48**	**10**	**38**	**15**	**-**

Instruments financiers et de couverture

Les instruments financiers dérivés, fermes et optionnels, détenus par Safran pour les besoins de l'ensemble des sociétés du Groupe sont affectés à la couverture des flux futurs hautement probables déterminés à partir du carnet de commandes et des prévisions budgétaires, et sont également affectés à la couverture de la position nette du bilan constituée des créances et dettes commerciales en devises des filiales.

Le portefeuille des dérivés de change se ventile comme suit :

Dans le cadre de la convention de trésorerie conclue entre Safran et ses filiales, une garantie de change est accordée par Safran à ses filiales par laquelle elle s'engage à acheter ou vendre les excédents ou besoins nets en devises de ses filiales à des cours garantis annuels. Ces cours garantis sont des cours « au pire » et Safran s'engage à reverser à sa filiale tout gain éventuel entre les cours garantis communiqués et les cours effectivement réalisés en fonction des volumes nets de devises traités. Ces gains sont reversés au moins une fois par an.

	31.12.2018				31.12.2019			
(en millions de devises)	Juste valeur [1]	Montant notionnel [1]	< 1 an	De 1 à 5 ans	Juste valeur [1]	Montant notionnel [1]	< 1 an	De 1 à 5 ans
Contrat *forward*	**(273)**				**(40)**			
Position vendeuse de USD	(338)	3 911	3 911	-	(238)	2 661	2 661	-
▪ dont contre EUR	(333)	3 861	3 861	-	(238)	2 661	2 661	-
Position acheteuse de USD	47	(1 201)	(301)	(900)	75	(957)	(957)	-
▪ dont contre EUR	42	(1 151)	(251)	(900)	75	(957)	(957)	-
Position vendeuse de EUR contre GBP	-	(17)	(17)	-	9	107	100	7
Position vendeuse de EUR contre CAD	3	47	(2)	49	7	49	49	-
Position acheteuse de MXN contre EUR	31	(12 176)	(1 872)	(10 304)	107	(13 304)	(4 086)	(9 217)
Position acheteuse de MXN contre USD	(16)	(1 150)	(1 150)	-	-	-	-	-
Swaps de change	**-**				**2**			
Cross Currency Swaps	-	-	-	-	2	1 045	-	1 045
Options de change	**(241)**				**(321)**			
Achat Put USD	482	22 454	17 454	5 000	275	26 555	26 055	500
Achat Call USD	95	(1 700)	(1 700)	-	83	(2 300)	(1 300)	(1 000)
Vente Call USD	(870)	47 084	37 384	9 700	(718)	45 471	44 471	1 000
Vente Put USD	(14)	(4 238)	(4 238)	-	(41)	(4 600)	(2 600)	(2 000)
Achat Put EUR	18	420	420	-	89	1 690	1 540	150
Vente Call EUR	(4)	840	840	-	(19)	3 200	2 900	300
Accumulateurs vendeurs de USD [2]	58	1 014	126	888	6	2 539	686	1 853
Accumulateurs acheteurs de GBP [2]	(1)	(400)	(400)	-	2	(520)	(520)	-
Accumulateurs acheteurs de CAD [2]	(5)	(400)	(400)	-	-	-	-	-
Accumulateurs acheteurs de MXN [2]	-	-	-	-	2	(500)	(500)	-
TOTAL	**(514)**				**(359)**			

(1) Les montants de juste valeur sont exprimés en millions d'euros ; les montants notionnels sont exprimés en millions de devises.
(2) Les montants notionnels des accumulateurs représentent les montants accumulables maximum jusqu'au dénouement des instruments.

Ainsi qu'indiqué dans la note sur les principes comptables, seules les primes payées et encaissées sur options sont enregistrées au bilan de la société Safran. La juste valeur des instruments n'est pas comptabilisée au bilan de la société Safran, à l'exception de la juste valeur des instruments financiers mis en place au titre de la position nette des créances et dettes d'exploitation en devises des filiales bénéficiant d'une garantie de change de la Société.

Gestion du risque de taux d'intérêt euro

L'émission obligataire pour 200 millions d'euros effectuée au premier semestre 2014 a été variabilisée avec des swaps de taux payeur variable/receveur fixe, à échéance avril 2024.

La juste valeur de ces swaps est de 14 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Gestion du risque de taux d'intérêt USD

L'émission du 9 février 2012 de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain (USPP) pour 1,2 milliard de dollars US a été partiellement variabilisée. Ainsi, dès l'origine, des swaps de taux payeur variable/receveur fixe en dollars US ont été mis en place sur les deux tranches à 10 et 12 ans pour respectivement 540 millions de dollars US et 505 millions de dollars US. La tranche à sept ans de 155 millions de dollars US a été maintenue à taux fixe et remboursée en février 2019.

La juste valeur de ces swaps de taux est de 19 millions d'euros au 31 décembre 2019.

À compter de la fin du 1er trimestre 2019, les deux tranches à 10 et 12 ans de respectivement 540 millions de dollars US et 505 millions de dollars US ont été refixées en euro *via* la mise en place d'un *cross currency swap* receveur variable en dollars US/payeur fixe en euro.

La juste valeur de ces *cross currency swaps* est de (3) millions d'euros au 31 décembre 2019.

Dans le cadre d'une ligne de cession de créances sans recours, des swaps de taux d'intérêt payeur fixe/receveur variable d'un montant nominal de 1 250 millions de dollars US ont été mis en place pour une durée maximale de 12 mois pour le compte d'une entité détenue à 50 % par Safran. De ce fait, un swap de taux d'intérêt payeur variable/receveur fixe pour le même montant nominal a été mis en place à la même date par Safran avec cette entité. Du fait de cet adossement, il n'existe pas d'exposition au risque de taux d'intérêt au titre de ces swaps pour Safran car leurs justes valeurs (non significatives au 31 décembre 2019) se compensent.

Gestion du risque de liquidité

L'existence d'une ligne de liquidité confirmée rend la Société peu sensible au risque de liquidité.

La ligne de liquidité confirmée et non utilisée au 31 décembre 2019 s'élève à 2 520 millions d'euros. Elle a été mise en place en décembre 2015 d'échéance décembre 2020 avec deux options d'extension successives d'une année chacune. Les deux options ayant été exécutées, l'échéance actuelle est en décembre 2022. Cette ligne n'est soumise à aucun *covenant* financier.

Le financement BEI mis en place en 2010 est soumis à des *covenants* financiers.

Il s'agit des deux ratios-limites suivants :

- dette nette/EBITDA < 2,5 ;
- dette nette/fonds propres < 1.

Le *covenant* financier « dette nette/EBITDA < 2,5 » s'applique également à l'émission de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain (USPP).

Les définitions des termes « dette nette », « EBITDA » et « fonds propres » s'appliquant au financement BEI et à l'émission de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain, appliquées sur des agrégats consolidés de Safran et ses filiales, sont les suivantes :

- dette nette : dettes financières (hors dettes soumises à des conditions particulières) diminuées des valeurs mobilières de placement et disponibilités ;
- EBITDA : somme du résultat opérationnel et des dotations nettes aux amortissements et provisions pour dépréciation d'actif (cet agrégat est calculé sur les données ajustées) ;
- fonds propres : les fonds propres sont les capitaux propres part du Groupe et les intérêts minoritaires.

5.2 Litiges

Safran est impliquée dans certaines procédures réglementaires, judiciaires ou arbitrales dans le cadre de l'exercice normal de son activité. Safran fait également l'objet de certaines demandes, investigations, actions en justice ou procédures réglementaires qui dépassent le cadre du cours ordinaire de ses activités.

Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation par Safran du niveau de risque au cas par cas et dépend notamment de l'appréciation du bien-fondé des demandes et des arguments de défense, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation du risque.

Les charges qui peuvent résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable.

Safran estime qu'il a comptabilisé les provisions adéquates au regard des risques encourus.

La procédure la plus significative est résumée ci-après.

Safran a fait l'objet d'une sanction de la Commission européenne le 2 avril 2014 relative à des activités de Silec Cable, ex-filiale de Sagem SA, cédée fin 2005 à General Cable. General Cable, également sanctionné, a formulé une réclamation à Safran, au titre du contrat de cession, afin de préserver ses droits. Safran s'est acquitté de l'amende de 8,5 millions d'euros en 2014. S'appuyant sur la décision de la Commission, des actions judiciaires en remboursement de surfacturation ont déjà été entamées par un certain nombre d'acheteurs de câble auprès des fournisseurs condamnés par la Commission européenne. La responsabilité solidaire de Safran a été engagée avec d'autres fournisseurs dans le cadre d'une de ces actions contentieuses et pourrait être recherchée dans le cadre d'autres actions contentieuses en Europe. La procédure engagée suit son cours ; sur autorisation de la Cour, le demandeur a notifié aux codéfendeurs fin 2018 un élargissement du fondement de son action. Les codéfendeurs ont conclu en réponse courant 2019. Le calendrier de procédure prévoit des échanges de rapports entre les experts au cours du premier semestre 2020 suivis par la tenue d'une audience préliminaire ; l'audience finale devrait débuter fin d'année 2020.

À ce jour, il n'est donc pas possible d'évaluer le risque financier éventuel.

À la connaissance de Safran, il n'existe pas d'autres procédures réglementaires, judiciaires, ou d'arbitrage, en cours, qui pourraient avoir des effets significatifs sur sa situation financière.

5.3 Effectif moyen

La répartition des effectifs de la société Safran s'établit ainsi :

	31.12.2018	31.12.2019
Ingénieurs et cadres	1 502	1 545
Techniciens, administratifs et agents de maîtrise	272	268
EFFECTIF TOTAL	**1 774**	**1 813**

5.4 Rémunération des dirigeants

Les dirigeants comprennent les membres du Conseil d'administration et les membres de la direction générale ainsi que toute autre personne ayant le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution et la stratégie de Safran et ayant un accès régulier à des informations privilégiées concernant directement ou indirectement Safran.

Les dirigeants comprennent les 17 membres du Conseil d'administration, dont le Président du Conseil et le Directeur Général, ainsi que des directeurs considérés comme ayant le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution et la stratégie de Safran et ayant un accès régulier à des informations privilégiées concernant Safran (cinq directeurs répondant à ces critères du 1er janvier 2018 au 31 octobre 2018 et quatre directeurs du 1er novembre 2018 au 31 décembre 2019).

Les rémunérations et avantages de toute nature, alloués aux membres du Conseil d'administration et membres de la direction générale sont fournis en base brute et comprennent les charges de rémunération fixe de l'exercice ainsi que la provision de la part variable qui sera versée l'année suivante.

(en millions d'euros)	31.12.2018	31.12.2019
Avantages à court terme	11,1	10,9
Avantages postérieurs à l'emploi (1)	1,5	2,7
Indemnités de fin de contrat	-	-
Autres avantages long terme	5,2	10,9
TOTAL	**17,8**	**24,5**

(1) Données évaluées selon la recommandation 2003-R-01 du CNC qui autorise l'application de la méthode dite du « corridor » (cf. § 2.9), ce qui diffère de la méthode d'évaluation utilisée dans les comptes consolidés en normes IFRS suite à l'application obligatoire d'IAS 19R à compter du 1er janvier 2013 (la méthode dite du « corridor » n'étant désormais plus autorisée dans le référentiel IFRS).

Le montant global des engagements des avantages postérieurs à l'emploi au titre des dirigeants s'élève à 12,0 millions d'euros au 31 décembre 2019 et à 12,5 millions au 31 décembre 2018.

5.5 Honoraires des commissaires aux comptes

Conformément au décret n° 208-1487 du 30 décembre 2008, les honoraires des commissaires aux comptes afférents à la certification des comptes facturés au titre de l'année 2019 ressortent à 1 656 milliers d'euros et les honoraires afférents aux autres services s'élèvent à 441 milliers d'euros.

5.6 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale de la société Safran SA,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société SAFRAN SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 26 février 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble , arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Note 2.4 de l'annexe aux comptes annuels

Au 31 décembre 2019, les titres de participation, figurant au bilan pour un montant net de 17 946 millions d'euros, représentent le poste le plus important du bilan.

Ils sont évalués à leur date d'entrée au coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'inventaire. La valeur d'inventaire des titres de participation est appréciée soit :

- en fonction du cours de Bourse moyen du dernier mois précédent la clôture, pour les participations cotées ;
- en fonction de la quote-part de situation nette corrigée, le cas échéant, des plus-values latentes significatives nettes des impôts correspondants ; ou
- en fonction de la valeur intrinsèque des fonds propres, correspondant à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus (valeur d'entreprise), diminuée, le cas échéant, de l'endettement net, pour les participations non cotées.

Nous avons considéré que la valorisation des titres de participation constitue un point clé de l'audit du fait des incertitudes inhérentes, notamment, à la probabilité de réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur d'inventaire.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à examiner la méthode de valorisation retenue par la direction et les éléments chiffrés utilisés, ainsi que les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations retenues par la direction.

En particulier, selon les méthodes retenues :

- pour les évaluations reposant sur la quote-part de situation nette corrigée, le cas échéant, des plus-values latentes significatives nettes des impôts correspondants, nous avons rapproché la situation nette retenue avec celle reportée dans les comptes des entités et nous avons analysé les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres ;
- pour les évaluations reposant sur la valeur intrinsèque des fonds propres, nous avons obtenu les prévisions de flux de trésorerie des participations concernées et apprécié leur cohérence avec les plans d'activité établis par la direction, analysé le taux de croissance retenu pour la projection des flux et analysé le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés.

Nous avons également vérifié l'exactitude arithmétique des calculs effectués le cas échéant pour déterminer la valeur d'inventaire des titres de participation.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration arrêté le 26 mars 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des évènements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacré au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société SAFRAN SA par l'Assemblée Générale du 28 mai 2008 pour le cabinet MAZARS et celle du 27 mai 2010 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet MAZARS était dans la douzième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dixième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit et des risques

Nous remettons au comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

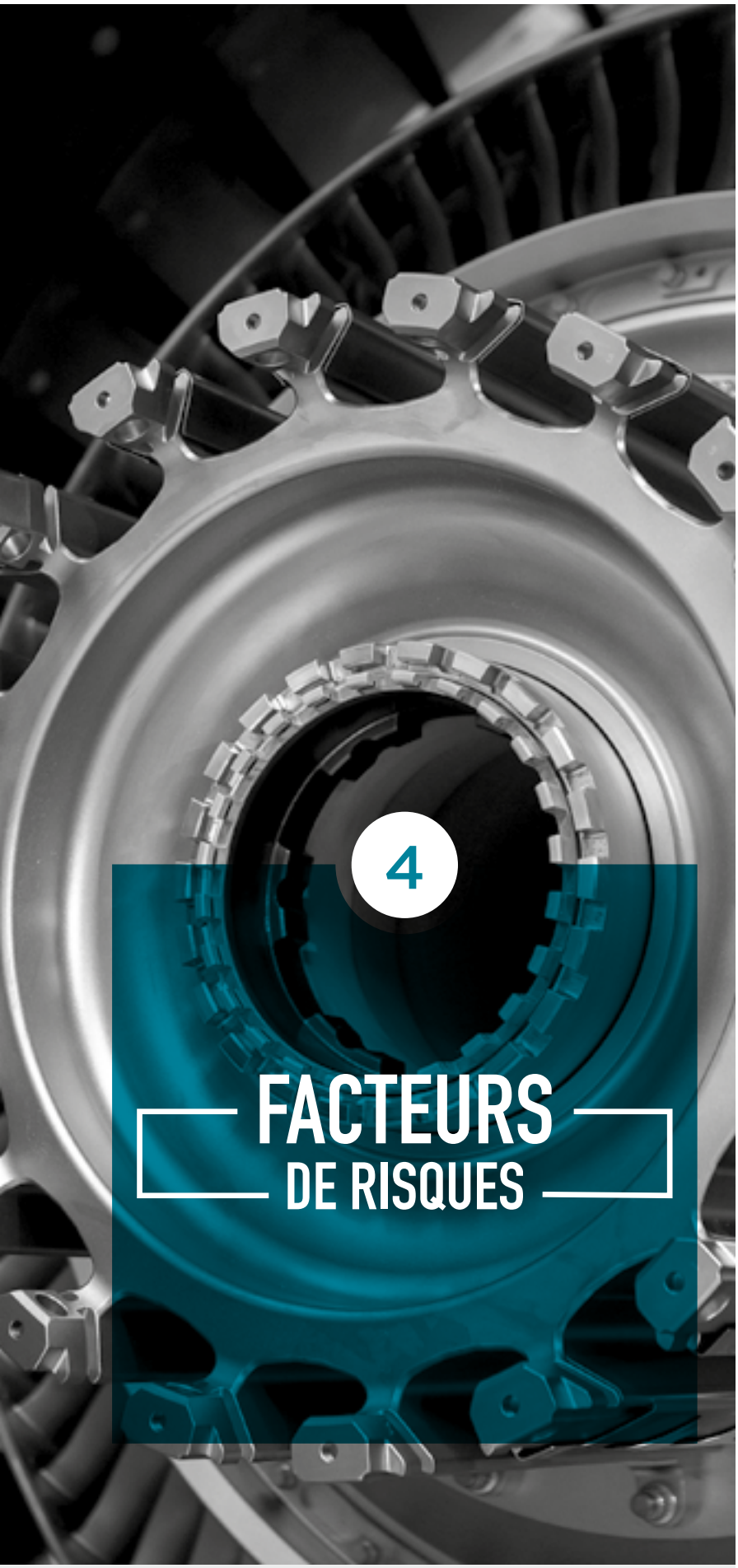
Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 26 mars 2020

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres		MAZARS	
Jean-Roch Varon	Nicolas Macé	Gaël Lamant	Christophe Berrard



4

FACTEURS DE RISQUES

4.1 MANAGEMENT PAR LES RISQUES 225

4.1.1 Méthodologie 225
4.1.2 Organisation 225
4.1.3 Instances 226

4.2 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE 227

4.2.1 Méthodologie 227
4.2.2 Organisation 228
4.2.3 Instances 229

4.3 FACTEURS DE RISQUES 229

4.3.1 Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère 229
4.3.2 Risques liés aux activités opérationnelles du Groupe 234
4.3.3 Risques liés à l'évolution stratégique du Groupe 237
4.3.4 Risques liés aux ressources humaines 238

4.4 ASSURANCES 239

PRÉAMBULE

MANAGEMENT PAR LES RISQUES

La diversité des activités et les multiples implantations de Safran exposent le Groupe à des risques qui pourraient avoir une incidence significative sur ses résultats, son image et le cours de son action. Ces risques sont appréhendés au moyen d'un dispositif de management global par les risques.

Le dispositif de contrôle interne de Safran complète cette approche. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable de la conformité des activités du Groupe aux exigences en vigueur et de son niveau de maîtrise des risques.

FACTEURS DE RISQUES

Sont présentés dans ce chapitre les principaux risques pouvant affecter l'activité et la situation du Groupe au jour du dépôt du présent document d'enregistrement universel. Les risques identifiés comme significatifs par Safran sont groupés et hiérarchisés selon leur nature et leur criticité dans un nombre limité de catégories. La criticité des risques est évaluée en termes d'éventualité et d'impact. Les caractéristiques des principaux plans d'action déployés pour la maîtrise de ces risques sont également exposées.

RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL LE GROUPE OPÈRE

Risques liés à l'évolution de l'environnement concurrentiel

Risques de marché financier

Risques juridiques et réglementaires

Risques de mise en cause médiatique

Risques environnementaux liés au changement climatique

RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DU GROUPE

Risques liés à l'évolution stratégique du Groupe

En outre peuvent exister à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel d'autres risques non encore identifiés ou dont la matérialisation n'est pas considérée comme susceptible d'emporter de tels effets négatifs.

Les informations ci-après intègrent dès lors des hypothèses et anticipations qui, par nature, pourront se révéler inexactes.

ASSURANCES

Les principaux risques accidentels sont assurés par des programmes multi-lignes, le plus souvent pluriannuels, à vocation mondiale et souscrits auprès d'assureurs de premier plan.

Des programmes locaux d'assurance sont souscrits dans le monde entier pour répondre soit à des risques spécifiques, soit à une exigence réglementaire locale d'assurance.

4.1 MANAGEMENT PAR LES RISQUES

4.1.1 Méthodologie

La sécurité des opérations aériennes impliquant les produits et services de Safran est l'impératif premier, majeur et incontournable qui s'impose au Groupe comme à tout acteur du secteur aéronautique et spatial. Cet impératif a été historiquement à la genèse du dispositif exigeant et robuste d'*Enterprise Risk Management* (« ERM ») dont se sont dotées les entités qui constituent le Groupe Safran. Cette culture de gestion par les risques s'est imposée dans tous les processus de l'entreprise. Elle est aujourd'hui fortement implantée et largement partagée par toutes les équipes, dans toutes les entités, à tous les niveaux de l'organisation. Elle contribue ainsi au pilotage efficace des programmes dans lesquels le Groupe est engagé, lesquels s'inscrivent dans des cycles longs, impliquant des efforts de recherche, des développements coûteux, nécessitant des investissements industriels conséquents, ayant une durée de vie pouvant aller jusqu'à quarante ans et dont la rentabilité s'apprécie à moyen ou long terme. Le dispositif de management global par les risques de Safran permet aujourd'hui un traitement systématique de tous les enjeux opérationnels et stratégiques auxquels est exposé le Groupe, dans toutes ses activités, dans toutes ses implantations à travers le Monde. L'ERM de Safran s'impose comme un dispositif contribuant à sa performance.

L'ERM présente un degré de maturité qui lui permet d'identifier les expositions majeures de Safran aux risques, d'en quantifier l'incidence sur l'atteinte de ses objectifs, de veiller à la mise en œuvre d'actions de traitement adéquates afin de ramener l'exposition du Groupe à un niveau acceptable, contribuant ainsi directement à la réalisation de sa stratégie.

Par ailleurs, les principes de la politique de management global par les risques du Groupe sont cohérents avec les recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF), les dispositions du Code AFEP/MEDEF et les standards professionnels (COSO ERM) qui ont donné lieu, par transposition, à l'établissement d'un référentiel exhaustif adapté au profil de risque de Safran et permettant à son ERM de couvrir l'intégralité de ses activités.

Ce dispositif est déployé, dans le respect de ses règles de gouvernance et dans tous ses niveaux d'organisation, au sein de l'ensemble des périmètres des sociétés de rang 1 (cf § 1.1.4) et directions fonctionnelles puis il est consolidé au niveau du Groupe. Cette politique de gestion par les risques engage chacun de ses acteurs et fait partie intégrante des processus organisationnels de Safran.

Chaque facteur de risques identifié est analysé et décliné en *scenarii* hiérarchisés selon trois axes : l'impact, la probabilité d'occurrence et le niveau de maîtrise.

L'impact et la probabilité d'occurrence de chaque risque sont évalués en fonction des conséquences potentielles directes et indirectes du risque sur les activités du Groupe, à partir du scénario de risque le plus réaliste et le plus critique qui lui est affecté. L'évaluation du niveau de maîtrise, élément indispensable pour compléter la caractérisation des risques et leur traitement, est ensuite précisée. Le traitement des risques se matérialise par la mise en place de plans d'actions qui peuvent comprendre des actions à mener, des contrôles supplémentaires ou encore la recherche du transfert financier de risques ou de responsabilités, notamment par la souscription de couvertures d'assurances régulièrement actualisées.

Pour chaque risque identifié, un propriétaire est désigné. Il est en charge d'élaborer un ou plusieurs plans d'actions et de s'assurer de leur mise en œuvre. L'objectif à atteindre est le contrôle permanent du risque pour son traitement optimisé c'est-à-dire la cible définie.

Ce processus donne lieu à des revues périodiques de l'ensemble du dispositif. Ainsi, une comparaison est systématiquement pratiquée a posteriori entre les événements concernant le Groupe survenus au cours d'une période et les analyses et cartographies de la même période. Ce *back-testing* permet à Safran de s'assurer à la fois que les risques ont été exhaustivement et efficacement identifiés, évalués et traités, et d'améliorer et de renforcer encore son dispositif le cas échéant.

Le dispositif ERM de Safran comprend également un volet dédié à la prévention et à la gestion de crise. Il a pour but de permettre au Groupe d'anticiper et de faire face à toute situation « hors normes » affectant un ou plusieurs paramètres usuels de pilotage de ses activités. Il vise à permettre au Groupe, quelle que soit la composante de son organisation qui serait affectée, de réagir opportunément et d'apporter les solutions nécessaires au traitement de la crise. Il peut en aller ainsi par exemple de l'accident grave de personnes, que l'origine en soit technique, humaine ou naturelle, ou encore de l'indisponibilité durable de l'outil industriel mettant en péril la capacité de Safran à honorer certains engagements vis-à-vis de ses clients et partenaires. À ce titre, les plans de continuité d'activité font partie intégrante de la gestion de crise.

4.1.2 Organisation

La direction Risques & assurances, rattachée au Directeur Financier Groupe, composée d'un directeur Risques & assurances, de *Risk Managers Corporate* et d'une équipe dédiée d'experts en assurances, est responsable de la mise en œuvre du dispositif de gestion par les risques pour le Groupe. Elle élabore les outils méthodologiques et les procédures qui doivent permettre un traitement efficace et cohérent des risques par les sociétés et les directions fonctionnelles centrales. Tous les acteurs du traitement des risques dans le Groupe disposent d'un même référentiel de risques par processus et d'échelles d'impact, de fréquence ou probabilité et de maîtrise adaptées. Des guides d'analyse de certains risques sont également élaborés.

La direction Risques & assurances s'assure de la mise en œuvre efficace de ce dispositif et fixe, notamment, des objectifs de maturité de gestion des risques aux sociétés de rang 1. Le déploiement du management par les risques dans les entités nouvellement créées ou acquises fait partie, au titre du déploiement du plan d'intégration, des plans d'actions demandés aux entités du Groupe par la direction Risques & assurances.

Par ailleurs, la direction Risques & assurances anime un réseau des *Risk Managers* des sociétés de rang 1. Chacune d'elles (cf. § 1.1.3 et 1.1.4) doit disposer d'un *Risk Manager* qui établit la cartographie de ses risques et qui en organise la revue par son comité des risques au moins deux fois par an. La direction Risques & assurances est associée à ces revues. Des réunions mensuelles de la direction Risques & assurances avec le réseau des *Risk Managers* permettent le partage d'informations, de bonnes pratiques et l'identification et le traitement de l'ensemble des risques, y compris les risques nouveaux ou émergents.

Des groupes de travail sont organisés selon les besoins et axes de travail validés par le comité des risques Groupe.

Les *Risk Managers* des sociétés de rang 1 sont en relation permanente avec la direction Risques & assurances à laquelle ils transmettent semestriellement des indicateurs (cartographie des risques majeurs et leurs niveaux de maîtrise, niveaux de maturité de la gestion des risques) et une fois par an, un rapport sur l'organisation et la maturité du dispositif de gestion par les risques dans leurs périmètres opérationnels respectifs. La direction Risques & assurances rencontre en outre chacun des *Risk Managers* des sociétés de rang 1 régulièrement afin de challenger leurs travaux et leurs indicateurs.

Les *Risk Managers* des sociétés de rang 1 sont chargés du déploiement de la démarche de management par les risques sur la totalité de leurs périmètres opérationnels respectifs, c'est-à-dire le périmètre des sociétés de rang 1 ainsi que leurs filiales et participations. Ils se dotent de manière adaptée d'un réseau de correspondants risques pour couvrir exhaustivement leurs périmètres.

Chaque direction fonctionnelle centrale de Safran établit également la cartographie des risques majeurs de son domaine. Elle dispose d'un correspondant risques qui s'assure du respect de la méthodologie de gestion par les risques en son sein. Celui-ci vérifie notamment la cohérence de la cartographie et des plans d'actions de la direction fonctionnelle centrale avec les cartographies et plans d'actions associés qui lui remontent des directions fonctionnelles correspondantes dans les sociétés de rang 1. La direction Risques & assurances est également directement associée à ces travaux.

Finalement, la direction Risques & assurances établit une cartographie consolidée des risques majeurs du Groupe et de leurs plans de traitement à partir de ces cartographies, analyses détaillées et plans de traitement des risques majeurs des sociétés de rang 1 ainsi que des cartographies, analyses et plans de traitement des correspondants risques des directions fonctionnelles centrales.

La cartographie des risques du Groupe garantit ainsi la cohérence globale des évaluations des risques et des plans d'actions qui leur sont associés.

L'ensemble de ces travaux de cartographie et d'élaboration et de mise en œuvre des plans d'actions associés donne lieu à une mise à jour et à une validation par le comité des risques Groupe qui se réunit également deux fois par an, à la fin de chaque semestre. La direction Risques & assurances présente alors cette cartographie et les plans de traitement au comité d'audit et des risques du Conseil d'administration.

4.1.3 Instances

Le dispositif intégré de management par les risques est piloté par les instances suivantes :

- les comités des risques des sociétés de rang 1 ;
- le comité des risques Groupe ;
- le comité d'audit et des risques du Conseil d'administration.

Les procédures internes prévoient des réunions régulières pour les comités des risques sociétés et du Groupe.

Les comités des risques des sociétés de rang 1

Chaque société de rang 1 est pourvue d'un comité des risques. Celui-ci est composé du représentant légal de la société, qui le dirige, de ses principaux directeurs et il est animé par son *Risk Manager*.

Les missions du comité des risques de chaque société de rang 1 sont les suivantes :

- décliner dans son périmètre opérationnel la politique de gestion par les risques du Groupe ;
- valider la cartographie des risques de ce périmètre et leur maîtrise ;
- donner une assurance raisonnable quant à la maturité et à l'efficacité du dispositif de gestion par les risques ;
- valider le dispositif de « prévention, alerte et gestion de crises ».

Le comité des risques Groupe

Le comité des risques Groupe est constitué du Directeur Général qui le dirige, des directeurs des fonctions centrales et il est animé par le directeur Risques & assurances.

Le comité des risques Groupe procède à une mise à jour régulière de l'identification, de l'évaluation, du traitement et donc de la maîtrise des risques majeurs.

Ses missions sont ainsi plus particulièrement :

- de valider la politique de gestion par les risques ;
- de valider la cartographie des risques du Groupe et leur maîtrise ;
- de donner une assurance raisonnable quant à l'efficacité du processus de gestion des risques ;
- de valider le dispositif de « prévention, alerte et gestion de crises ».

Le comité d'audit et des risques du Conseil d'administration

La composition et les missions de ce comité sont présentées au § 6.3.4 du présent document d'enregistrement universel.

S'agissant de la gestion des risques, ce comité examine en particulier la cartographie des risques et les travaux liés aux principaux risques du Groupe, y compris les évolutions et remèdes, tels qu'ils lui sont présentés deux fois par an par la direction Risques & assurances.

Le comité rend compte de ses travaux portant sur la gestion par les risques au Conseil d'administration selon la même périodicité.

4.2 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

4.2.1 Méthodologie

Définitions et objectifs

Safran met en œuvre son dispositif de contrôle interne sur la base des principes généraux préconisés par l'AMF. Le contrôle interne est défini comme étant un processus mis en œuvre par son Conseil d'administration, ses dirigeants et son personnel, qui vise à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- conformité aux lois et aux réglementations ;
- application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- bon fonctionnement des processus internes de Safran, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne contribue ainsi à la sécurisation des actifs, à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations, à l'utilisation efficiente des ressources et à la prévention de dysfonctionnements éventuels de l'organisation. Néanmoins, comme tout système de contrôle, il ne peut fournir qu'une assurance raisonnable sur le fait que les objectifs décrits ci-dessus sont atteints.

Le référentiel de contrôle interne

La direction de l'Audit et du contrôle interne a défini un référentiel de contrôle interne structuré en treize domaines, appelés cycles de contrôle interne :

- un cycle lié à l'environnement de contrôle ;
- dix cycles opérationnels ;
- deux cycles informatiques (contrôles généraux informatiques et sécurité des systèmes d'information) ;

auxquels s'ajoutent des cycles adaptés aux risques des centres de services partagés (CSP).

Pour chaque cycle, la direction de l'Audit et du contrôle interne et les spécialistes Groupe de chacun des domaines couverts ont établi une liste de points de contrôle et de tests qui visent pour chaque société à mesurer :

- l'adéquation de ses procédures de contrôle interne et activités de contrôle avec les exigences du référentiel ; et
- leur efficacité opérationnelle.

Globalement environ 200 points de contrôle ont ainsi été répertoriés, dont la vocation est notamment de concourir à l'intégrité de l'information comptable et financière et à la sécurité de cette information. Chaque année une campagne de tests de contrôle interne est réalisée, structurée par des objectifs de périmètre, de contenu, et de délai de réalisation des plans d'actions.

Le référentiel de contrôle interne est revu chaque année pour tenir compte de l'évolution des risques identifiés et des organisations. Cette revue tient également compte des recommandations émises lors des audits internes ou par les commissaires aux comptes, ainsi que des propositions formulées par le réseau contrôle interne et les directions fonctionnelles centrales.

Le principe d'évaluation

Le Groupe a retenu le principe selon lequel chaque société évalue elle-même son dispositif de contrôle interne par rapport au référentiel (« adéquation » et « efficacité »). Un programme de tests (« efficacité ») est défini chaque année ; il couvre l'ensemble des cycles sur deux ans pour les sociétés de rang 1 et sur trois ans pour les sociétés de rang 2. Par ailleurs, un référentiel d'une cinquantaine de points de contrôle est déployé pour les petites entités ; ces points font l'objet de tests formels tous les ans.

Ce dispositif d'évaluation annuelle est complété par un dispositif de contrôle continu, en cours de déploiement dans le Groupe. Celui-ci permet de traiter tout au long de l'année l'exhaustivité des données sur des points spécifiques, renforçant ainsi significativement le dispositif de contrôle.

Le Groupe intègre chaque année dans son plan d'audit des audits internes pour contrôler la sincérité des évaluations réalisées en filiales au regard des règles et principes qu'il définit.

Tout écart par rapport aux exigences du référentiel de contrôle interne dans l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité des procédures génère un plan d'action, avec désignation d'un responsable et fixation d'une échéance. L'avancement des plans d'actions est suivi mensuellement.

Périmètre d'évaluation

Le dispositif est déployé sur 173 entités permettant de couvrir 99,9 % du chiffre d'affaires consolidé.

L'assurance qualité du contrôle interne

Annuellement, les dirigeants des sociétés de rang 1 adressent au Directeur Général de Safran une lettre d'affirmation sur le dispositif de contrôle interne en place dans leur société et dans leurs filiales dans laquelle ils font mention des travaux annuels réalisés dans le cadre du contrôle interne et ils s'engagent sur un plan de progrès pour l'année à venir.

Les commissaires aux comptes examinent chaque année la pertinence du contrôle interne sur une sélection de cycles participant à l'élaboration de l'information comptable et financière de l'entreprise.

Les auditeurs internes s'attachent à évaluer la pertinence du dispositif de contrôle interne sur les thèmes audités, la bonne application des référentiels concernés, ainsi que la véracité des résultats de tests liés.

La sensibilisation et la formation

Dans le cadre de Safran University, une formation sur le contrôle interne est déployée (présentiel et e-learning) afin de sensibiliser les personnels, aussi bien financiers qu'opérationnels, au contrôle interne.

4.2.2 Organisation

Missions de la direction de l'Audit et du contrôle interne

La direction de l'Audit et du contrôle interne, rattachée au Secrétaire Général, contribue à la maîtrise des activités du Groupe, l'efficacité de ses opérations, l'utilisation efficiente de ses ressources et la prise en compte de manière appropriée des risques significatifs. Elle a pour missions principales de :

- définir et réaliser le programme annuel d'audits ;
- définir, organiser et animer le dispositif de contrôle interne.

L'ensemble vise plus particulièrement à assurer la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale, le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs et la fiabilité des informations financières.

L'audit interne

Le plan d'audit interne est élaboré selon un rythme annuel et révisé en tant que de besoin ; il s'appuie en particulier sur la cartographie des risques du Groupe. Les auditeurs internes de la direction de l'Audit et du contrôle interne effectuent des missions visant à identifier des facteurs d'amélioration de l'efficacité (du Groupe, des sociétés, des programmes, des projets et des processus…), en adressant quatre natures de risques majeurs : stratégiques, financiers, non-conformité et opérationnels.

L'audit interne contribue ainsi :

- à la démarche d'identification, d'évaluation et de traitement des risques, grâce aux analyses et aux constats faits sur les périmètres audités, aux recommandations émises et au suivi des plans d'actions ;
- à l'amélioration continue du dispositif de contrôle interne, grâce aux audits de conformité contrôle interne permettant d'évaluer l'adéquation et l'efficacité de l'organisation et des procédures en place ;
- à l'évaluation continue du respect des règles en matière de conformité, grâce aux audits dits de « gestion, conformité, performance » de filiales ou entités inscrits chaque année au plan d'audit.

La fonction audit interne est certifiée aux normes internationales de l'Institute of Internal Auditors.

Le contrôle interne

L'équipe centrale pilote le dispositif de contrôle interne. Elle s'appuie sur un réseau de responsables de contrôle interne dans chacune des sociétés de rang 1, eux-mêmes disposant de correspondants dans chacune des entités de son périmètre.

L'équipe centrale réunit au moins une fois par an les responsables de contrôle interne pour faire le point sur les difficultés rencontrées, proposer des évolutions du référentiel et définir des axes de progrès. Ces réunions permettent également d'échanger sur les bonnes pratiques en matière de pilotage du contrôle interne.

Les principaux axes de progrès définis par le Groupe pour 2020 doivent contribuer à l'amélioration continue du processus de contrôle interne, dont la pertinence de ses référentiels et leur intégration dans les meilleures pratiques des managers opérationnels. Ils incluent en particulier la poursuite du déploiement du dispositif de contrôle continu, permettant de traiter tout au long de l'année l'exhaustivité des données sélectionnées au moyen d'indicateurs opérationnels.

Les sociétés du Groupe utilisent le même outil de reporting pour les résultats et conclusions de leurs travaux d'évaluation de contrôle interne. Il est documenté par près de 400 acteurs du dispositif et permet également :

- l'accès direct au référentiel du Groupe, au guide méthodologique et aux instructions de travail ;
- le suivi des actions correctives qui résultent des écarts constatés par rapport au référentiel.

Les autres acteurs du contrôle interne

La direction financière Groupe

La direction financière Groupe centralise et coordonne les financements, la trésorerie, la fiscalité, le processus budgétaire, le reporting, la consolidation des comptes et la gestion par les risques. Elle veille au respect des dispositifs de contrôle interne relevant de son champ de responsabilité.

Les directions opérationnelles

Il est de la responsabilité de chaque direction opérationnelle de conduire ses activités en conformité avec les lois, règles et procédures en vigueur. La finalité du référentiel de contrôle interne est de vérifier la conformité d'un certain nombre de points de contrôle, en s'appuyant notamment sur une approche par les risques.

Les commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission de contrôle et de certification des états financiers annuels et consolidés de Safran, les commissaires aux comptes examinent les procédures d'un certain nombre de processus de Safran participant à l'élaboration de l'information comptable et financière. Ils s'appuient notamment sur le référentiel de contrôle interne du Groupe pour réaliser leurs propres diligences dans les sociétés sélectionnées.

Ils rendent compte de leurs conclusions au comité d'audit et des risques.

L'approche retenue par les commissaires aux comptes est la suivante :

- revue de la documentation des contrôles effectués par les sociétés ;
- réalisation de tests pour vérifier l'efficacité opérationnelle des procédures en place ;
- revue des plans d'actions clôturés ;
- prise de connaissance des résultats de la campagne de tests réalisés par les sociétés.

4.2.3 Instances

Le dispositif de contrôle interne est supervisé par les instances suivantes :

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration entérine les grandes lignes du dispositif de contrôle interne sur avis et recommandations du comité d'audit et des risques.

Les dirigeants des sociétés de rang 1 assurent la pleine responsabilité du dispositif de contrôle interne mis en œuvre dans leur société et dans les entités qui leur sont opérationnellement rattachées, le dispositif devant être en conformité avec les principes de contrôle interne définis par le Groupe.

Le comité d'audit et des risques du Conseil d'administration

La composition et les missions de ce comité sont présentées au § 6.3.4 du présent document d'enregistrement universel.

En matière de contrôle interne, ce comité examine notamment :

- les résultats des audits et des travaux liés au contrôle interne présentés par la direction de l'Audit et du contrôle interne ;
- les résultats des travaux des commissaires aux comptes, le comité s'assurant par ailleurs du respect par les commissaires aux comptes des conditions de leur indépendance.

La charte de l'audit interne du Groupe est validée par le président du comité d'audit et des risques.

Les comités de contrôle interne

Chaque société de rang 1, pour l'ensemble des entités relevant de son périmètre, ainsi que chaque CSP France et CSP international, dispose d'un comité de contrôle interne. Ces comités font le point sur l'avancement des travaux d'évaluation et en analysent les résultats. La direction de l'Audit et du contrôle interne est systématiquement associée aux réunions de ces comités.

4.3 FACTEURS DE RISQUES

4

Sont présentés ci-après les principaux risques pouvant affecter l'activité et la situation du Groupe au jour du dépôt du présent document d'enregistrement universel. Les risques identifiés comme significatifs par Safran sont groupés et hiérarchisés selon leur nature et leur criticité dans un nombre limité de catégories. Safran exerce ses activités dans un environnement dont l'évolution permanente l'expose à des facteurs de risques et incertitudes s'ajoutant à ceux associés à ses métiers et ses orientations stratégiques.

La matérialisation des risques décrits ci-dessous est susceptible d'avoir des effets négatifs sur ses activités, sa situation financière, ses résultats, ses perspectives ou le cours de l'action Safran en Bourse.

En outre peuvent exister à la date du présent document d'enregistrement universel d'autres risques non encore identifiés ou dont la matérialisation n'est pas considérée comme susceptible d'emporter de tels effets négatifs.

Les informations ci-après intègrent dès lors des hypothèses et anticipations qui, par nature, pourraient se révéler inexactes.

L'environnement dans lequel le Groupe opère génère des :

- risques liés à l'évolution de son environnement concurrentiel ;
- risques de marché financier ;
- risques juridiques et réglementaires ;
- risques de mise en cause médiatique ;
- risques environnementaux liés au changement climatique.

Ses activités opérationnelles génèrent des risques spécifiques pour le Groupe ; enfin son évolution stratégique génère également des risques propres à Safran.

4.3.1 Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère

4.3.1.1 Risques liés à l'évolution de l'environnement concurrentiel

Aléas politiques et géopolitiques

Dans les domaines aéronautique, spatial et de la défense, certains marchés sont fermés à la concurrence étrangère ou sont attribués sur la base de considérations stratégiques de sécurité ou d'indépendance nationale. De plus, le transfert et/ou l'exportation d'équipements de défense sont prohibés par la réglementation de plusieurs pays dont la France. Ces échanges ne peuvent avoir lieu que sur autorisations gouvernementales dérogatoires qui imposent une totale conformité des opérations concernées avec les réglementations de contrôle des exportations.

Le développement des activités et des implantations du Groupe à l'échelle mondiale l'expose à des risques politiques propres à certains pays et qui seraient susceptibles d'affecter ses activités et ses résultats. Safran est également confronté à l'évolution des équilibres géopolitiques mondiaux et notamment aux nouvelles dimensions bilatérales de certaines relations qui s'ajoutent ou se substituent à des relations multilatérales préexistantes.

Safran dispose d'une direction Groupe international et relations institutionnelles coordonnant les actions permettant de faire face à ces aléas politiques et géopolitiques, notamment et y compris dans l'analyse de risque pays, dans les domaines de la conformité commerciale, du contrôle des exportations et des douanes et animant, de manière conjointe avec d'autres directions centrales du Groupe, un dispositif dédié aux éventuelles problématiques en matière d'éthique (cf. § 5.3).

Ainsi, dans la perspective de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne, Safran s'était préparé à un scénario de « hard BREXIT » ou sortie sans accord transitoire. Safran a arrêté un plan de contingence visant à traiter les principales difficultés auxquelles le Groupe pourrait devoir faire face, en l'occurrence principalement des enjeux de *supply chain* et de certifications aériennes. Ce plan de contingence a été décliné dans chacune des entités concernées au sein du Groupe.

S'agissant de la *supply chain*, des stocks de sécurité ont été constitués. Des mesures spécifiques, notamment des délais de sécurité, ont été mises en œuvre auprès de fournisseurs critiques identifiés. Les actions nécessaires ont par ailleurs été engagées auprès des autorités de certification compétentes pour sécuriser la poursuite des activités. Une vigilance particulière a été portée aux agréments des fournisseurs et aux besoins exprimés par les clients du Groupe auprès de ses centres de maintenance et de réparations britanniques. Ce plan est maintenu, même si les stocks ont été réduits pour tenir compte des effets positifs de ces préparations et des décalages de calendrier. Il est régulièrement mis à jour et sera ajusté, le cas échéant, à l'aune de la négociation de la relation future entre le Royaume-Uni et l'Union européenne.

Évolution des conditions économiques

Les hypothèses macroéconomiques et les hypothèses de programmes aéronautiques fixées par le Groupe tiennent compte des conditions économiques constatées à la date du présent document d'enregistrement universel et sont prises en compte dans l'élaboration du budget et du plan prévisionnel pluriannuel appelé plan moyen terme (PMT).

Des plans d'actions sont élaborés à partir de ces hypothèses et validés par le comité des risques Groupe suivant la méthodologie présentée au § 4.1.

L'évolution de l'économie mondiale a un effet direct sur la demande de transport aérien et du fret, laquelle affecte directement le marché des avions commerciaux. Pour faire face à l'évolution de la demande d'avions par les compagnies aériennes, les constructeurs d'avions pourraient modifier leur cadence de production. Cela aurait une conséquence directe sur le niveau d'activité de première monte des fournisseurs de moteurs et équipements aéronautiques, tels que Safran. De même la baisse du trafic aérien induite par une dégradation de l'environnement économique, géopolitique, climatique ou sanitaire pourrait également affecter le volume des ventes et des activités de services du Groupe, incluant les activités de maintenance et de réparation ainsi que les ventes de pièces de rechange.

De manière générale, si la conjoncture venait à se dégrader, les hypothèses et les plans d'actions de Safran seraient ajustés en conséquence. Afin de limiter l'impact de ces risques, des comités de pilotage spécifiques périodiques sont en place au sein du Groupe (cf. § 1.2, 1.4, 1.5 et 1.8).

À cet égard, les actions mises en place depuis le mois de décembre 2019 en réponse à la décision de Boeing d'arrêter la chaîne d'assemblage du Boeing 737MAX sont amplifiées pour tenir compte également de la survenance de la crise du COVID-19 mentionnée au paragraphe suivant. D'importantes mesures sont actuellement mises en œuvre comme une pause dans les investissements, la définition de nouveaux objectifs pour la R&D et la baisse des coûts directs et indirects.

Aléas sanitaires – La pandémie COVID-19

Les conséquences de la pandémie du COVID-19, qui a débuté en Chine en décembre 2019, affectent les activités du Groupe. Cet évènement touche Safran graduellement et par régions géographiques successives, au travers de la moindre disponibilité de ses collaborateurs, de dysfonctionnements au sein de sa supply chain, en réduisant ses capacités opérationnelles. Ses activités sont également impactées par la détérioration de la situation financière de compagnies aériennes clientes et par une baisse du trafic aérien notamment domestique.

Safran a pris des mesures pour endiguer les perturbations potentielles de ses activités. Une cellule de crise Groupe a été mise en œuvre et chargée d'anticiper, maîtriser et limiter les impacts de la crise. Elle s'attache particulièrement à assurer la meilleure protection possible de ses collaborateurs, notamment sanitaire, à sécuriser et aménager les flux de sa supply chain, tout en veillant à préserver son outil industriel ainsi que la continuité de ses activités. Safran utilisera également les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics notamment le recours à l'activité à temps partiel. Par ailleurs, toutes les sociétés de rang 1 du Groupe mettent en œuvre un suivi de leur environnement, notamment de la demande qui leur est adressée par leurs clients, afin d'ajuster leurs prévisions d'activité et d'ajuster leurs coûts.

Le Groupe coordonne ainsi de manière régulière et proactive les efforts de l'ensemble de ses filiales et de ses sites dans tous les pays où il est présent afin de s'assurer des priorités pour faire face à la crise :

- La protection des salariés par une organisation du travail adaptée ;
- Les réponses aux demandes des clients notamment en termes de calendrier de livraisons ;
- La résilience et la flexibilité de la chaîne d'approvisionnement ;
- La gestion de la trésorerie et de la liquidité du Groupe dont le faible endettement constitue un atout.

La Direction générale salue la mobilisation et la réactivité de l'ensemble des collaborateurs, facteur de confiance dans la capacité de l'entreprise à relever les défis actuels.

Dans ce contexte incertain, le Conseil d'administration du Groupe a annoncé, le 26 mars 2020, annuler sa proposition de dividende pour l'année 2019. Les objectifs annuels pour l'année 2020 sont retirés. Par ailleurs, le plan d'adaptation adopté au début de l'année en réponse à la suspension de l'assemblage du Boeing 737 Max est amplifié (cf. § 4.3.2.2 « Retards, Développements et Programmes »), et des mesures de préservation de la liquidité sont mises en œuvre.

D'importantes mesures sont ainsi actuellement engagées comme une pause dans les investissements, la définition de nouveaux objectifs pour la R&D et la baisse des coûts directs et indirects.

Effet du cycle aéronautique

Le rythme des commandes d'avions commerciaux présente des tendances cycliques liées principalement :

- à l'évolution du trafic aérien ;
- au rythme de vieillissement et de renouvellement des flottes d'avions ;
- aux décisions d'investissements des compagnies aériennes et à leur capacité financière.

En outre, des événements exceptionnels (terrorisme, pandémie, catastrophes aériennes, conditions environnementales ou géophysiques, etc.) peuvent peser de façon temporaire sur le trafic aérien et par conséquent affecter le marché des moteurs d'avions civils, des équipements aéronautiques, de la maintenance et des services.

En 2019, les activités d'aviation civile représentaient environ 75 % du chiffre d'affaires consolidé ajusté du Groupe. Safran se trouve encore actuellement dans un cycle de demande soutenue résultant principalement des effets de renouvellement de leur flotte d'aéronefs par de nombreuses compagnies aériennes.

Safran a fourni une importante flotte de moteurs installés avec plus de 33 500 moteurs CFM56 qui équipent la majorité des avions monocouloirs de plus de 100 places livrés aux compagnies aériennes depuis 30 ans. La progression en maturité de la base installée de moteurs et d'équipements permet au Groupe de générer des revenus de services représentant environ 44 % du chiffre d'affaires de l'activité.

La maîtrise dont a fait preuve Safran pour réussir les montées en cadence (*ramp-up*) récentes et ainsi exécuter son carnet de commandes, notamment celles du LEAP avec 1 736 moteurs livrés en 2019, dépend largement de sa capacité de pilotage de sa chaîne logistique globale interne et externe (cf. § 4.3.2.1). Des investissements et des plans d'actions robustes sont mis en œuvre pour assurer cette capacité tant interne qu'externe et circonscrire les éventuels dysfonctionnements. Safran veille également à assurer l'adéquation de ses moyens de production à la demande sur le plus long terme.

Concurrence

Le Groupe est confronté à une concurrence intense sur tous ses secteurs d'activité, provenant tant d'acteurs globaux et internationaux que d'acteurs opérant sur certains marchés de niche. Face à ses concurrents, le Groupe s'attache à satisfaire ses clients en leur proposant des produits innovants, fiables, sûrs et compétitifs. L'excellence opérationnelle et l'amélioration continue de la compétitivité sont des leviers importants pour le Groupe. Safran poursuit également sans relâche l'objectif de conserver et de développer son avance technologique grâce à une politique d'investissements soutenue en matière de recherche et développement, notamment dans les domaines d'activité dont le cycle de développement produits est particulièrement long.

Afin de limiter l'impact de ce risque, Safran déploie une stratégie d'équilibrage de son portefeuille d'activités lui permettant d'être présent sur l'ensemble des segments commerciaux, sur tous les composants d'un aéronef (cf. § 1.2), auprès de différentes typologies de clients : avionneurs, compagnies aériennes ou États, et à différentes étapes du cycle de vie de ses produits : première monte et après-vente notamment. Safran engage également des investissements ciblés en R&D (cf. § 1.4), des opérations de croissance externe sélectionnées et développe des partenariats sur un certain nombre de programmes (cf. § 1.3 et § 4.3.2.4 « Risques liés aux fournisseurs et partenaires »). Ces partenariats et prises de participations minoritaires ciblées se traduisent dans certains cas par la création d'entités communes dans le respect absolu des règles de concurrence applicables à tous les marchés et tous les pays où ils opèrent.

4.3.1.2 Risques de marché financier

Les principaux risques de marché auxquels le Groupe est soumis sont le risque de change, le risque de taux d'intérêt, le risque de contrepartie et le risque de liquidité.

Risque de change

Le Groupe est exposé au risque de change, défini comme l'impact sur le bilan et le compte de résultat des fluctuations des taux de change, dans l'exercice de ses activités opérationnelles et financières.

La majorité du chiffre d'affaires des activités du secteur aéronautique civil est libellée en dollar US, la monnaie de référence de l'industrie. L'excédent net annuel des recettes sur les dépenses libellées en dollar US pour ces activités s'est élevé à 11 milliards de dollars US en 2019.

Afin de protéger ses résultats, le Groupe met en œuvre une politique de couverture dont la finalité est de réduire les facteurs d'incertitude affectant sa rentabilité opérationnelle et lui donner le temps nécessaire à l'adaptation de ses coûts à un environnement monétaire volatil.

Par ailleurs, le compte de résultat du Groupe est exposé au risque de change euro/dollar US au titre des actifs et passifs financiers du Groupe libellés en dollars US qui sont présentés au § 3.1 note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés » du présent document d'enregistrement universel.

Enfin, les capitaux propres du Groupe sont exposés au risque de change euro/dollar US au titre des investissements du Groupe dans des activités américaines qui sont présentées au § 3.1 note 37 « Liste des sociétés consolidées » du présent document d'enregistrement universel.

Politique de couverture

La politique de gestion du risque de change définie par Safran pour l'essentiel de ses filiales repose sur trois principes :

- protéger la performance économique des fluctuations aléatoires du dollar US ;
- optimiser la qualité des couvertures chaque fois que possible, sans qu'à aucun moment le premier principe ne soit remis en cause ;
- donner de la visibilité aux sociétés du Groupe sur le taux de change applicable.

La protection de la performance économique nécessite que soient définis une parité minimum du dollar US et un horizon sur lequel s'applique cette protection. La parité minimum correspond à un cours du dollar US permettant à Safran de tenir ses objectifs de résultat opérationnel. C'est ainsi que des couvertures ont été engagées sur un horizon de trois à quatre ans.

Méthode de gestion

La politique de couverture s'appuie sur la gestion d'un portefeuille d'instruments financiers visant à garantir une parité plancher de référence.

Dans le cadre des actions de constitution du portefeuille d'instruments de couverture, les principaux produits utilisés sont les ventes à terme, les accumulateurs et la combinaison d'instruments optionnels avec ou sans barrières activantes et désactivantes.

Une option à barrière désactivante disparaîtrait du portefeuille si le cours spot était amené à franchir le niveau de sa barrière désactivante (*Knock-Out*) pendant la fenêtre active. Le portefeuille de couverture serait alors réduit du notionnel de l'option ainsi désactivée, exposant le Groupe à un risque de sous-couverture.

À l'inverse, une option à barrière activante au portefeuille apparaîtrait si le cours spot était amené à franchir le niveau de sa barrière activante (*Knock-In*) pendant la fenêtre active. Le portefeuille de couverture serait alors augmenté du notionnel de l'option ainsi activée, exposant le Groupe à un risque de sur-couverture.

Des actions d'optimisation sont également mises en œuvre en vue d'améliorer la parité plancher. Ces actions sont toujours conduites dans un souci de préservation de la performance économique du Groupe. Elles s'appuient sur des produits permettant éventuellement de bénéficier d'une amélioration partielle des parités sous-jacentes, sans remettre pour autant en cause la parité plancher d'origine.

Les produits sous-tendant cette stratégie sont essentiellement les achats à terme, les accumulateurs et la combinaison d'instruments optionnels avec ou sans barrières.

Portefeuille de couverture

Le portefeuille de couverture est présenté au § 3.1 note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés » du présent document d'enregistrement universel.

En 2019, le Groupe a poursuivi sa stratégie de couverture de son exposition nette sur un horizon de trois à quatre ans. Pour mémoire, l'exposition nette annuelle estimée dépend du niveau des ventes prévues en début d'année. Elle est actuellement estimée à 11 milliards de dollars US pour la période 2020 à 2023. Elle est revue à intervalles réguliers pour chaque année de l'horizon couvert.

Au 18 février 2020 :

- le Groupe a intégralement couvert son exposition 2020 en dollar US au cours de couverture de 1,16 dollar US pour 1 euro. Certains instruments optionnels sont assortis de barrières désactivantes placées à différents niveaux entre 1,17 et 1,28 ;
- le Groupe a intégralement couvert son exposition 2021 en dollar US au cours cible de couverture compris entre 1,14 et 1,16 dollar US pour 1 euro. Certains instruments optionnels sont assortis de barrières désactivantes placées à différents niveaux entre 1,18 et 1,33 avec des maturités allant jusqu'à un an ;
- le Groupe a également poursuivi sa stratégie de couverture de son exposition 2022. Le portefeuille 2022 s'élève à 10,7 milliards de dollars US. Certains instruments optionnels sont assortis de barrières désactivantes placées à différents niveaux entre 1,18 et 1,22 avec des maturités allant jusqu'à fin 2020. Le cours cible de couverture projeté pour 2022 est compris entre 1,12 et 1,14 ;
- le Groupe a initié la couverture de son exposition nette projetée pour 2023. Le portefeuille 2023 s'élève à 4 milliards de dollars US de couverture optionnelle avec des barrières désactivantes placées à différents niveaux entre 1,17 et 1,18. Le cours cible de couverture pour 2023 devrait être compris entre 1,10 et 1,12.

Toute variation de 1 centime de la parité euro/dollar US sur le cours de couverture a un impact d'environ 70 millions d'euros sur le résultat opérationnel courant en données ajustées.

Sensibilité

Les tableaux ci-dessous présentent la sensibilité des principaux agrégats du compte de résultat, en données ajustées d'une part, et en données consolidées d'autre part, à une variation de +/- 5 % des cours euro/dollar US (cours moyen et cours de clôture). L'analyse de sensibilité tient compte à la fois des :

- effets de conversion : impact des variations des cours euro/dollar US sur la conversion en euros des résultats des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est le dollar US ;
- effets de transaction : impact des variations des cours euro/dollar US sur les transactions réalisées en dollar US par des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est l'euro et sur la valorisation du portefeuille de couvertures de change euro/dollar US.

Par ailleurs, la sensibilité des capitaux propres à une variation de +/- 5 % du cours euro/dollar US de clôture affectant la couverture d'investissement net partielle des entités américaines est présentée au § 3.1 (note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés ») du présent document d'enregistrement universel.

Données ajustées *(en millions d'euros)*	2018		2019	
Hypothèse de variation du cours euro/dollar US	- 5 %	+ 5 %	- 5 %	+ 5 %
Cours moyen	1,18		1,12	
Cours moyen utilisé pour l'analyse de sensibilité	1,12	1,24	1,06	1,18
Cours de clôture	1,15		1,12	
Cours de clôture utilisé pour l'analyse de sensibilité	1,09	1,20	1,07	1,18
Chiffre d'affaires	541	(489)	698	(631)
Résultat opérationnel	20	(18)	31	(28)
Résultat financier	26	(24)	20	(18)
Résultat avant impôt	46	(42)	51	(46)

Données consolidées non ajustées *(en millions d'euros)*	2018		2019	
Hypothèse de variation du cours euro/dollar US	- 5 %	- 5 %	- 5 %	+ 5 %
Cours moyen	1,18		1,12	
Cours moyen utilisé pour l'analyse de sensibilité	1,12	1,24	1,06	1,18
Cours de clôture	1,15		1,12	
Cours de clôture utilisé pour l'analyse de sensibilité	1,09	1,20	1,07	1,18
Chiffre d'affaires	965	(873)	1 178	(1 066)
Résultat opérationnel	445	(402)	503	(456)
Résultat financier	(2 077)	1 018	(2 675)	1 057
Résultat avant impôt	(1 633)	(63)	(2 172)	602

Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt recouvre deux natures de risques :

- un risque de juste valeur lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. Les variations de taux d'intérêt influent sur la valeur de marché de ces actifs et passifs ;
- un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variable. Les variations de taux d'intérêt ont une incidence directe sur le résultat du Groupe.

Le Groupe, dans le cadre de sa politique générale, arbitre entre ces deux natures de risques, en utilisant au besoin des instruments financiers propres au marché des taux (swap de taux d'intérêt, options...).

Risque de taux d'intérêt Euro

L'émission obligataire pour 200 millions d'euros effectuée au premier semestre 2014 a été variabilisée avec des swaps de taux payeur variable/receveur fixe, à échéance avril 2024.

L'exposition au risque de taux d'intérêt Euro est présentée au § 3.1 note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés » du présent document d'enregistrement universel.

Risque de taux d'intérêt dollars US

L'émission du 9 février 2012 de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain (USPP) pour 1,2 milliard de dollars US a été partiellement variabilisée. Ainsi, dès l'origine, des swaps de taux payeur variable/receveur fixe en dollars US ont été mis en place sur les deux tranches à 10 et 12 ans pour respectivement 540 et 505 millions de dollars US. La tranche à 7 ans de 155 millions de dollars US a été maintenue à taux fixe et remboursée en février 2019.

À compter de la fin du 1er trimestre 2019, les deux tranches à 10 et 12 ans de respectivement 540 et 505 millions de dollars US ont été variabilisées en euro *via* la mise en place d'un *cross-currency swap* receveur variable en dollars US/payeur fixe en euro. Ce *cross-currency swap* fait l'objet d'une comptabilité de couverture de flux de trésorerie pour sa partie taux d'intérêt.

Dans le cadre d'une ligne de cession de créances sans recours, des swaps de taux d'intérêt payeur fixe/receveur variable d'un montant nominal de 1 250 millions de dollars US ont été mis en place pour une durée maximale de 12 mois pour le compte d'un partenariat détenu à 50 % par le Groupe. Cette transaction fait également apparaître, après élimination intra-groupe, un swap payeur variable/receveur fixe d'un montant nominal de 625 millions de dollars US. Ces swaps ne font pas l'objet d'une comptabilité de couverture. L'objectif de ces opérations est de figer le coût du financement pris en charge par le client.

L'exposition au risque de taux d'intérêt dollar US est présentée au § 3.1 note 31 « Gestion des risques de marché et dérivés » du présent document d'enregistrement universel.

Sensibilité

Toute augmentation des taux d'intérêt euro et dollar US de 1 % (100 points de base) se traduirait par une augmentation du coût de la dette nette de 6 millions d'euros (contre une augmentation de 3 millions d'euros en 2018).

Risque de contrepartie

Les transactions qui génèrent potentiellement pour le Groupe un risque de contrepartie sont les suivantes :

- les placements financiers temporaires ;
- les instruments dérivés ;
- les comptes clients ;
- les garanties financières accordées aux clients.

Les placements financiers sont diversifiés. Ils concernent des titres de premier rang et sont négociés avec des banques, elles-mêmes de premier rang.

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul but de réduire son exposition globale aux risques de change et de taux d'intérêt résultant de ses opérations courantes. Elles sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier rang.

La prise en compte du risque de contrepartie dans la valorisation des dérivés, telle que mentionnée au § 3.1 note 1.w « Dérivés et comptabilité de couverture » du présent document d'enregistrement universel, est non significative.

Le risque de contrepartie lié aux comptes clients est limité du fait du nombre important de clients composant le portefeuille et de leur diversité géographique.

Dans le cadre de ses activités civiles et militaires, le Groupe est éventuellement exposé à des retards de paiement de ses clients, en particulier ses clients États, ce qui pourrait peser sur sa capacité à atteindre ses objectifs de cash flow libre.

L'échéancier des créances clients et autres débiteurs figure au § 3.1 note 19 « Créances clients et autres débiteurs » du présent document d'enregistrement universel.

Risque de liquidité

Le Groupe veille à maintenir un accès très large à la liquidité pour faire face à ses engagements. Pour ce faire, le Groupe emprunte sur les marchés bancaires et de capitaux, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture totale ou partielle de ces marchés.

L'activité de Safran nécessite l'accès à des sources extérieures de financement et la disponibilité de celles-ci dépend d'une variété de facteurs tels que les conditions du marché et la situation macroéconomique. Une détérioration des marchés financiers (marchés de capitaux ou dette bancaire) pourrait avoir pour conséquence pour Safran, comme pour ses concurrents, une augmentation des coûts, voire une limitation d'accès au financement.

Par ailleurs, les prêteurs et/ou les investisseurs pourraient développer une perception négative des perspectives financières à court ou à moyen terme du Groupe, en particulier s'il venait à encourir des pertes, ce qui pourrait également affecter sa capacité future de financement.

La gestion de trésorerie du Groupe est centralisée : l'ensemble des excédents de trésorerie ou des besoins de financement de ses filiales, lorsque la législation locale le permet, est placé auprès de ou financé par Safran à des conditions de marché. L'équipe centrale de trésorerie gère le financement, courant et prévisionnel, et assure la capacité du Groupe à faire face à ses engagements financiers en maintenant un niveau de disponibilités et de facilités de crédit confirmées compatibles avec sa taille et les échéances de sa dette.

La gestion des excédents de trésorerie repose sur deux principes :

- assurer la protection à tout instant des placements financiers ;
- optimiser la qualité des rendements financiers chaque fois que possible sans qu'à aucun moment le premier principe ne soit remis en cause.

L'existence d'une ligne de liquidité confirmée et non utilisée au 31 décembre 2019 rend le Groupe peu sensible au risque de liquidité. Cette ligne d'un montant de 2 520 millions d'euros a été mise en place en décembre 2015 d'échéance décembre 2020 avec deux options d'extension successives d'une année chacune. Les deux options ayant été exercées, l'échéance actuelle est en décembre 2022. Cette ligne n'est soumise à aucun *covenant* financier.

Le financement de la Banque européenne d'investissement (BEI) mis en place en 2010 est soumis à des *covenants* financiers. Il s'agit des deux ratios limites suivants :

- dette nette/EBITDA < 2,5 ;
- dette nette/fonds propres < 1.

Le *covenant* financier « dette nette/EBITDA < 2,5 » s'applique également à l'émission de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain (USPP).

L'euro placement sous forme de crédit syndiqué d'une maturité de sept ans à l'origine mis en place par ex-Zodiac Aerospace le 10 mars 2016 est soumis à un *covenant* financier :

- dette nette/EBITDA < 3,5.

Les définitions des termes « dette nette », « EBITDA » et « fonds propres » utilisés dans les *covenants* mentionnés ci-dessus sont les suivantes :

- Dette nette : dettes financières portant intérêts (hors dettes soumises à des conditions particulières) diminuées des valeurs mobilières de placement et disponibilités.
- EBITDA : somme du résultat opérationnel et des dotations nettes aux amortissements et provisions pour dépréciation d'actif (cet agrégat est calculé sur les données ajustées).
- Fonds propres : les fonds propres sont les capitaux propres part du Groupe et les intérêts minoritaires.

L'échéancier des passifs financiers (hors dérivés passifs) est présenté au § 3.1 note 27 « Passifs financiers portant intérêts » du présent document d'enregistrement universel.

4.3.1.3 Risques juridiques et réglementaires

Dans le domaine juridique, le Groupe est exposé au risque de réclamation lié au non-respect allégué de certaines dispositions contractuelles dans ses relations avec les tiers (cf. § 4.3.2.2). Lorsque de telles réclamations surviennent, elles sont instruites par la direction juridique en vue de la défense des intérêts du Groupe.

En dehors des principaux risques avérés relevant du domaine juridique et figurant au paragraphe « Passifs éventuels liés à l'activité courante » de la note « Engagements hors bilan » (cf. § 3.1 note 34) et à la note « Litiges » (cf. § 3.1 note 35) du présent document d'enregistrement universel, l'analyse des risques juridiques du Groupe ne fait apparaître aucun risque d'occurrence et de gravité significatives.

Le Groupe est également exposé au non-respect éventuel de réglementations. En matière de droit de la concurrence, de lutte contre la corruption, de douane, du contrôle des exportations et de mesures éventuelles d'embargo à l'encontre de pays où il exerce ses activités, le Groupe est tenu au respect de législations et réglementations relevant d'autorités internationales et nationales, notamment l'Union européenne et les États-Unis.

Pour assurer le respect des réglementations internationales et nationales, le Groupe a mis en place des plans d'actions décrits au § 5.3 du présent document d'enregistrement universel. Ils visent à garantir que les sociétés du Groupe rendent compte de tout litige ou de toute non-conformité potentielle aux réglementations, informent les autorités concernées de chaque non-conformité éventuelle constatée et prennent toutes dispositions pour prévenir des problèmes hypothétiques. À ce jour, les quelques divulgations volontaires de non-conformité aux autorités compétentes ont été clôturées sans pénalités ou sont en cours de traitement, excepté des pénalités non matérielles en matière de douane. En ce qui concerne les embargos et les sanctions, notamment américains, le Groupe a pris toutes les mesures adéquates et nécessaires pour respecter l'ensemble des règles applicables à ses activités.

Conformément au règlement de l'Union européenne n° 2016/679 du 27 avril 2016 (dit Règlement général sur la protection des données personnelles), le Groupe a déployé une nouvelle organisation lui permettant de garantir la protection des données personnelles.

4.3.1.4 Risques de mise en cause médiatique

Le Groupe est exposé au risque de mise en cause médiatique pouvant résulter du fait de ses produits, services ou de personnes, tant ses propres salariés que des tiers agissant intentionnellement ou non. Safran, pour se prémunir contre ce risque qui pourrait affecter durablement son image, a arrêté un certain nombre de règles internes de fonctionnement, a élaboré des guides et a favorisé le partage de bonnes pratiques. Ceux-ci sont régulièrement rappelés au travers d'actions de sensibilisation et de formations adaptées. Un traitement spécifique est réservé aux risques spécifiques générés par les réseaux sociaux et les nouveaux médias. Un volet du dispositif de gestion de crise du Groupe, tel que mentionné au § 4.1.1, est également consacré, notamment au moyen de fiches réflexes, à ces nouveaux risques.

4.3.1.5 Risques environnementaux liés au changement climatique

Safran rassemble en trois sous- catégories principales les risques environnementaux liés au changement climatique auxquels le Groupe est exposé :

- les aléas naturels, technologiques et environnementaux auxquels sont exposés les sites du Groupe : Safran s'est doté d'une politique et d'une gouvernance SSE permettant d'assurer un niveau de protection élevé à l'ensemble de ses collaborateurs et à ses biens. Des standards exigeants sont en place sur tous les sites, des actions récurrentes sont également engagées à la fois en termes de formation, de prévention, de transition et de rationalisations diverses, l'ensemble de ce dispositif permettant de contenir et maîtriser le niveau global d'exposition du Groupe ;
- les risques liés aux attentes des parties prenantes que le Groupe souhaite satisfaire au travers de ses engagements pour réduire les émissions de gaz à effet de serre de ses modes de production : Safran a engagé le déploiement sur l'ensemble de ses sites d'un projet « Bas-carbone » devant lui permettre d'inscrire ses activités opérationnelles dans une perspective de développement durable ; et
- les risques liés aux attentes des parties prenantes que le Groupe souhaite satisfaire au travers de ses engagements pour réduire l'empreinte environnementale de ses produits : Safran s'est pleinement engagé à atteindre les objectifs ambitieux que s'est imposés le secteur aérien, notamment les objectifs de l'Air Transport Action Group (ATAG) et de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), en se dotant d'une stratégie volontariste.

Ces principaux enjeux et la stratégie de Safran qui a présidé au dimensionnement et à la mise en œuvre de plans de prévention et de traitement sont détaillés au § 5.5 ci-après.

4.3.2 Risques liés aux activités opérationnelles du Groupe

4.3.2.1 Accident d'aéronef

Les produits Safran équipent des biens à fort contenu technologique d'une valeur unitaire élevée, en particulier des avions civils et militaires et des hélicoptères. La responsabilité du Groupe peut, par exemple, être engagée en cas de sinistre, de perte ou d'accident d'un aéronef, de décès de passagers ou de pertes d'exploitation par une compagnie aérienne ou un exploitant d'hélicoptères. Dans le cadre de sa politique de gestion par les risques, Safran mène des actions de diverse nature pour maîtriser ce risque lié aux accidents d'aéronefs.

Les dispositifs réglementaires qui encadrent les activités de Safran fixent les exigences de qualité, de fiabilité et surtout les impératifs

de sécurité qui s'imposent pour les vols de l'aviation civile, aux produits et services de sa fourniture. Ces règles s'appliquent tout au long de la vie de l'aéronef tant pour sa conception, sa fabrication, son exploitation, sa navigabilité que son entretien. Ainsi, toute pièce navigable qui le compose doit être conçue, fabriquée et entretenue ou réparée dans un environnement adapté et maîtrisé, à partir de données approuvées, avec des outillages contrôlés et étalonnés, par des opérateurs formés, le tout attesté par des personnels habilités, la traçabilité de l'ensemble étant documentée et enregistrée. Ces exigences, auxquelles se conforme strictement Safran, sont édictées par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et déclinées au niveau européen par les réglementations de l'AESA (Agence européenne de la sécurité aérienne ou EASA – European Aviation Safety Agency) qui délivre les agréments de conception (part21J), de production (Part21F ou G) et de maintenance (part145). L'AESA fédère les actions d'organisations nationales telles que la DGAC (Direction générale de l'aviation civile) en France. Des dispositions et agréments équivalents sont mis en œuvre par d'autres autorités telles que la FAA (Federal Aviation Administration) pour les États-Unis ou la CAAC (Civil Aviation Administration of China) pour la Chine. Des accords bilatéraux sont conclus entre les différentes autorités qui coordonnent ainsi leurs efforts.

Pour se conformer à ces exigences, chaque entité de Safran concernée met en œuvre un système de gestion de la sécurité (SGS) conforme au standard international publié le 3 octobre 2018 par l'Aerospace & Defence Industries Association of Europe (ASD) et qui s'appuie sur quatre piliers :

- Politique & objectifs de sécurité : engagement de la Direction Générale de l'entité concernée ;
- Management des risques liés à la sécurité des vols à différents niveaux : engineering, programme, qualité, sécurité des vols ;
- Rapports d'événements/Surveillance : détection (y compris de signaux faibles), mesure et traitement de tous les événements en lien avec la navigabilité (surveillance fournisseurs, remontée de déviations observées de la part des salariés, remontée « d'événements en service », traitement et retours d'expériences associés) et création d'un Comité Navigabilité Groupe en 2018 dont l'organisation est déclinée au sein des équipes navigabilité dans les entités concernées ; et
- Déploiement/Promotion du SGS : promotion du dispositif, partage des informations (formation obligatoire pour tous les salariés, formation « Facteurs humains » pour tout le personnel pouvant être exposé, habilitations de personnels par les autorités aéronautiques, diffusion régulière d'informations et retours d'expériences).

Safran conduit en outre des actions spécifiques qui permettent de gagner en maturité dans le management des programmes et ainsi de réduire les conséquences de facteurs aggravants, tels que les facteurs humains. La démarche « One Safran », comme indiquée au § 1.7, met à disposition des équipes programmes un référentiel (dénommé « PROMPT »), des méthodes et outils de travail dans le but d'améliorer le processus « manager les programmes ». Ce référentiel est fondé sur cinq règles d'or :

- maintenir le plan de management de programme (PMP) à jour ;
- se conformer aux exigences (de l'ensemble des parties prenantes) ;
- planifier, et respecter les jalons ;
- piloter la performance ; et
- maîtriser les risques.

Il a été complété d'un guide « Program Management » de bonnes pratiques et de standards à respecter, associés à une grille de maturité permettant à chaque responsable de programme de mener une autoévaluation annuelle de ses risques, de ses actions et de conduire des actions de progrès. Safran poursuit également un ensemble d'actions qualité, telles que la systématisation d'audits ciblés et l'utilisation d'un outil d'audit qualité unique pour le Groupe. En outre, des plans de progrès dédiés, incluant notamment le déploiement de la méthode *Quick Response Quality Control* (QRQC), permettent le traitement rapide des éventuels problèmes qualité au plus près du terrain en y apportant les réponses adéquates. Dans le cadre de la démarche One Safran, les processus de pilotage des programmes et le processus de développement ont été également renforcés, entraînant un approfondissement des analyses de risques (analyses de risques produit et processus).

L'efficacité de ce dispositif et des plans d'actions décrits ci-dessus sont à l'état de l'art et permettent à la fois l'obtention et le renouvellement d'accords de navigabilité et la certification EN 9100 des sociétés de rang 1 concernées, tout en réduisant constamment le nombre d'occurrences possibles dans un contexte d'augmentation soutenue du trafic aérien.

4.3.2.2 Retard, développements de programmes et industrialisation

Les constructeurs d'aéronefs peuvent rencontrer des difficultés quant au respect du calendrier voire de la poursuite de leurs programmes. Des retards dans le planning de réalisation des nouveaux avions peuvent provoquer des reports de livraisons, y compris des équipements de Safran et affecter ainsi le rythme de réalisation du chiffre d'affaires du Groupe. Dans certains cas, des retards propres aux développements de responsabilité de Safran peuvent également entraîner le versement de pénalités aux différents intervenants. Il peut arriver que la responsabilité du Groupe soit exposée au titre de ces retards. Les retards peuvent également entraîner des décalages dans les encaissements prévisionnels, impactant ainsi la trésorerie et le cas échéant la rentabilité du Groupe. Cela peut également amener Safran à procéder à des dépréciations d'actifs.

Safran est exposé aux conséquences de l'interdiction de vol du Boeing 737 MAX depuis mars 2019. Cet événement engendre divers types de risques potentiels pour le Groupe et notamment de décalages de trésorerie, un pilotage complexifié de sa *supply chain* pour faire face aux évolutions de cadences ou l'arrêt temporaire de production de l'avionneur, des difficultés de re-certification ou une désaffection à l'égard de l'avion et d'autres conséquences à plus long terme pour ce programme. Des actions spécifiques sont engagées pour permettre à Safran de faire face à ces scenarii. Certaines incertitudes demeurent et sont liées à la communication d'informations clés par l'avionneur.

L'arrêt du programme A380 par l'avionneur Airbus faisait partie des scenarii de risques anticipés par Safran et n'a pas eu d'impact significatif sur la performance opérationnelle du Groupe.

Fin 2019, Airbus a décidé d'arrêter sa participation au projet d'« e-taxiing » (cf. § 1.2.2.1) dans lequel il s'était engagé aux côtés de Safran. Safran a néanmoins décidé de poursuivre ses efforts de R&T afin de proposer cette technologie aux prochaines générations d'avions.

Textron Inc. a suspendu son programme de futur avion d'affaires haut de gamme à large cabine Citation Hemisphere pour lequel le moteur Silvercrest avait été sélectionné. Le contrat initial entre Cessna (Textron Aviation) et Safran Aircraft Engines, qui développe le moteur, est par conséquent résilié, sans impact financier pour les deux parties. Safran Aircraft Engines continuera à utiliser le Silvercrest comme plateforme de R&T.

Dans le cadre du Programme Système de Drone Tactique, un accident d'un aéronef Patroller est survenu en décembre au cours d'un vol de réception industrielle mené au Centre d'Essais en Vol d'Istres. Des investigations sont en cours pour déterminer les causes de cet accident. Des actions spécifiques ont été engagées par Safran pour traiter les conséquences possibles de cet événement.

La matérialisation de ces événements, pris en compte au titre des travaux de *back-testing*, n'a pas mis en évidence de défaillance de l'ERM du Groupe.

Enfin, dans le domaine spatial, Safran est exposé, au travers de sa co-entreprise ArianeGroup (50/50 avec Airbus, cf. § 4.3.2.3), à d'éventuels retards de conception et de production de son programme Ariane 6 ou de réponse inadéquate aux évolutions actuelles du marché des lanceurs civils. Celui-ci fait face actuellement à une concurrence forte notamment d'opérateurs bénéficiant de soutiens publics, à une baisse des prix ainsi qu'à une évolution profonde des besoins des opérateurs de satellites. Dans la phase de transition entre le futur lanceur Ariane 6 et le lanceur actuel Ariane 5, ArianeGroup doit déployer les actions permettant d'assurer la transformation de son modèle industriel, des développements accélérés et des actions volontaristes de recherche de compétitivité.

4.3.2.3 Produits et services

Le Groupe applique des normes environnementales, de qualité et de sécurité très exigeantes quant à la conception et à la fabrication de ses produits de haute technologie et services associés.

La gestion des programmes, grâce à des processus robustes et un pilotage au plus haut niveau de certains enjeux clés (tels que les *ramp-up*), permet de s'assurer que les transitions entre les différents programmes sont correctement réalisées (cf. § 4.3.2.2 « Retard, développements des programmes et industrialisation »). Le plan de transition CFM56/LEAP a bénéficié de ce mode de gestion et a donné lieu à une information suivie aux marchés (cf. § 1.2.1.1).

La non-qualité et la défaillance d'un des équipements, systèmes ou technologies de Safran pourraient conduire un client, partenaire ou tiers, à des réclamations susceptibles d'entraîner des coûts (rappels de produits, campagnes de modernisation ou *retrofits*) et des pertes de chiffres d'affaires et/ou de position commerciale importants pour Safran voire d'affecter son image.

Afin de maîtriser au mieux l'impact de ce risque, Safran poursuit un ensemble d'actions en matière de qualité, telles que par exemple la systématisation d'audits ciblés et l'utilisation d'un outil d'audit qualité Groupe comme indiqué notamment au § 1.9 et au § « Accident d'Aéronef » ci-dessus du présent document d'enregistrement universel.

4.3.2.4 Risques liés aux fournisseurs et partenaires

De façon générale, sur la plupart de ses métiers, Safran travaille dans le cadre de partenariats avec des coopérants et fournisseurs. Les événements de nature à affecter ses partenaires et ses fournisseurs peuvent avoir une incidence sur l'activité de Safran.

Risques liés aux fournisseurs

Les difficultés ou défaillances de fournisseurs, même si leur robustesse et capacités en matière de continuité d'activité est un des critères clés de leur sélection par Safran, pourraient affecter la *supply chain* et entraîner des surcoûts ou des retards de production qui affecteraient le Groupe. Safran a acheté en 2019 des biens et services à concurrence de 14,2 milliards d'euros en 2019 soit plus de 57 % de son chiffre d'affaires. La maîtrise de ce risque fait partie de ses enjeux prioritaires.

Pour faire face à ces risques, la direction des Achats Groupe a identifié et conduit une revue mensuelle des fournisseurs sensibles avec un pilote désigné et des plans d'actions associés. Elle suit également avec ces fournisseurs sensibles leurs propres analyses de risques. Pour les achats hors production, Safran a mis en œuvre une politique d'achats centralisée (cf. § 1.7) conduite par une structure mutualisée dans un centre de services partagés en cohérence avec ses objectifs d'excellence, de compétitivité et de développement durable. Un plan de vigilance et achats responsables a également été déployé par Safran (cf § 5.2.2).

Le Groupe est également exposé aux risques de disponibilité et de volatilité des prix de matières premières sur certains métaux et alliages, les fibres et résines composites ou encore le cobalt, le vanadium et le pétrole. Afin de limiter l'impact de ces risques, le Groupe négocie avec ses fournisseurs des contrats d'approvisionnement à moyen et long terme pour le titane, les superalliages, les aciers, les aluminiums et les matières pour pièces composites, en favorisant la mise en place de sources multiples et en constituant de stocks adaptés dans la mesure du possible.

Le volume des engagements pris par les sociétés du Groupe correspond à l'augmentation planifiée de la production pour les prochaines années. Pour protéger tout particulièrement le programme LEAP et sa *supply chain*, Safran a constitué des stocks de sécurité de composants spécifiques, mis en place des sources multiples de fournisseurs selon la criticité des enjeux, introduisant notamment de nouveaux fournisseurs et a engagé d'autres initiatives ciblées. De ce fait, Safran et Albany (États-Unis) disposent désormais de trois usines, l'une à Rochester (New Hampshire, États-Unis), une autre à Commercy (Meuse, France) et une troisième à Querétaro (Mexique), qui fabriquent des pièces en matériau composite pour les moteurs d'avions de nouvelle génération.

Risques liés aux partenaires

Safran participe à plusieurs partenariats stratégiques et importants. Si l'un de ces partenariats n'était pas reconduit, qu'un désalignement avec un partenaire survenait par exemple en matière de gouvernance ou de financement, les activités de Safran pourraient en être impactées.

Une part importante du chiffre d'affaires de Safran est réalisée grâce à certains programmes de moteurs civils développés et produits en coopération par la co-entreprise CFM International. Ce partenariat en propulsion civile a été renouvelé jusqu'en 2040 et intègre le maintien en conditions opérationnelles.

Safran participe également à plusieurs autres partenariats, en veillant à se doter au sein de ceux-ci du niveau de participation et des capacités de décisions qui répondent au mieux à sa stratégie, notamment avec (cf. § 1.2.1.4) : Airbus (ArianeGroup) pour les lanceurs spatiaux, Air France Industries KLM Engineering & Maintenance (Airfoils Advanced Solutions) pour la réparation d'aubages de compresseurs de moteurs d'avions, AVIC Aircraft Corp., Boeing (Initium Aerospace) dans le domaine de la conception, la fabrication et le support après-vente de groupes auxiliaires de puissance, Boeing (MATIS Aerospace « Morocco Aero-Technical Interconnect Systems ») pour la fabrication de harnais électriques et interconnexion de réseaux électriques, China Eastern (Xi'an Eastern Safran Landing Systems Services) pour la maintenance et la réparation de trains d'atterrissage, MTU (Aerospace Embedded Solutions) dans le domaine des logiciels et équipements critiques pour les applications militaires et civiles, Rolls-Royce (Aero Gearbox International) pour les systèmes de transmissions de puissance des futurs moteurs d'avions civils de Rolls-Royce, Thales (Lynred et Optrolead) pour la détection infrarouge et pour la commercialisation de systèmes optroniques et UEC Saturn (PowerJet) pour le développement et la production du système propulsif SaM146.

Ces partenariats sont construits dans le respect absolu des règles de concurrence applicables à tous les marchés et tous les pays où ils opèrent (cf. § 1.2).

4.3.2.5 Risques liés à la santé, la sécurité et l'environnement

Toute activité industrielle génère des risques, en particulier dans les domaines de la santé, de la sécurité au travail et de l'environnement (SSE). Ces risques sont, plus particulièrement sur les sites de production, l'incendie, l'explosion, le rejet de déchets, liquides et gaz ainsi que ceux liés à la gestion et l'utilisation de substances chimiques. Ils peuvent avoir pour effet de polluer les eaux, les sols ou encore de porter atteinte à la santé des personnes. Le Groupe déploie sa politique SSE dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de ses performances visant à accroître sa culture d'anticipation et de prévention vis-à-vis des risques potentiels liés à ses activités. Il s'appuie pour cela sur un référentiel SSE commun à l'ensemble de ses sites (cf. § 5.6.3) et il a engagé les investissements nécessaires pour protéger la sécurité, la santé et l'environnement des parties prenantes. Ces enjeux sont détaillés au Chapitre 5 § 5.6.1 ci-après.

4.3.2.6 Risques liés à la sûreté des personnes

L'exposition mondiale du Groupe peut générer un certain nombre de risques sécuritaires dont la menace justifie une organisation spécifique confiée à la direction de la Sûreté qui a mis en place une veille pays. Le Groupe évalue de façon permanente les risques de terrorisme, de conflits armés et de confrontation avec les organisations criminelles et autres effets des instabilités géopolitiques. Les zones géographiques dans lesquelles le Groupe opère font l'objet d'une classification à laquelle correspondent des mesures particulières de prévention et de protection. Pour mener à bien cette mission, le Groupe s'appuie sur les services de l'État français et d'autres pays, ainsi que sur ceux de prestataires spécialisés. En cas de survenance d'une situation particulière, une organisation dédiée (cellule de crise par exemple) pourra être mise en œuvre et mobiliser des moyens exceptionnels permettant, par exemple, un rapatriement d'urgence.

4.3.2.7 Risques liés à la confidentialité des données

Safran est exposé au risque d'atteintes à la sécurité de ses infrastructures industrielles ou de ses systèmes de traitement de l'information.

L'information, propriété du Groupe, représente un enjeu essentiel tant au plan de l'innovation technologique que de sa stratégie et de ses actifs les plus importants. Il lui est donc nécessaire de disposer de l'assurance raisonnable que son patrimoine immatériel (données, connaissances et savoir-faire notamment) est suffisamment protégé.

Face aux risques d'intrusion, d'atteinte à l'intégrité de ses installations et de ses données, la prévention contre les cyber-menaces est nécessaire pour garantir la continuité de fonctionnement de ses activités.

Ces risques cyber qui pèsent sur Safran pourraient induire des ruptures de service informatique en occasionnant par exemple la perte de connexion dans les plateformes d'échange entre réseaux internes et externes, une indisponibilité de la messagerie, voire porter atteinte à la confidentialité et à l'intégrité de données qui sont hébergées ou en transit sur son système d'information (perte, destruction, vol, corruption).

Afin de limiter l'impact de ce risque, Safran a défini une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) qui fixe des principes directeurs organisationnels, techniques et de gouvernance. Cette politique répond notamment aux exigences de la réglementation française en matière de protection du patrimoine immatériel porté par les systèmes d'information. Des actions ciblées de sensibilisation de l'ensemble des personnels du Groupe sont conduites périodiquement. Enfin, Safran investit de manière continue et proportionnée à l'évolution de la menace, dans des dispositifs techniques de protection de ses systèmes d'information, dans des moyens de détection d'événements et de réaction aux incidents et alertes de sécurité, ainsi que dans le contrôle de l'efficacité de ce dispositif.

4.3.3 Risques liés à l'évolution stratégique du Groupe

4.3.3.1 Risques liés à l'évolution technologique

Les marchés du Groupe sont sujets à des évolutions technologiques importantes. Safran conçoit, développe et fabrique des produits et services reconnus pour leur haut niveau d'innovation technologique. Le Groupe est exposé au risque de voir des concurrents développer des produits plus performants techniquement, plus compétitifs ou commercialisés avant les siens. Les activités et la situation financière de Safran pourraient en être affectées.

Afin de limiter l'impact de ce risque, les actions du Groupe dans le domaine technologique sont présentées dans le paragraphe R&D (cf. § 1.4).

Safran prend appui également sur des partenaires qui lui apportent des expertises scientifiques et techniques complémentaires (cf. § 1.4.2 et § 4.3.2.4 « Risques liés aux partenaires et fournisseurs »).

Safran dispose d'un outil d'investissement, notamment dans l'écosystème des start-up, « Safran Corporate Ventures » (cf. § 1.4.4) de façon à soutenir le développement amont de technologies innovantes et prometteuses et d'en capter les bénéfices pour les applications que le Groupe utilise.

Par ailleurs Safran dispose d'une force de recherche mutualisée sur les technologies amont et transverses, au sein de Safran Tech, son centre de recherche et technologie. Ce centre regroupe près de 500 scientifiques et technologues répartis sur plusieurs sites et plateformes de recherche, dont les sites de Safran Composites et de Safran Ceramics. Respectivement au sein de chacun de ceux-ci, une centaine de spécialistes des composites à matrice organique et à matrice céramique et de la chimie organique est à l'œuvre. Par ailleurs, le site de Gennevilliers est dédié aux activités de fonderie expérimentale pour positionner Safran au meilleur niveau technologique dans les parties chaudes des moteurs aéronautiques. Enfin, la construction d'un nouveau site à Bordeaux « Usine-Campus » est engagée. Ce site permettra de regrouper en un seul lieu l'ensemble des compétences et moyens en fabrication additive du Groupe à l'horizon 2021.

Pour Safran, la propriété intellectuelle/industrielle (« PI ») est un actif immatériel qui revêt une importance croissante dans un contexte de mondialisation de ses marchés et de concurrence qui s'intensifie. Safran a révisé sa gouvernance en matière de PI en se dotant de moyens de coordination supplémentaires et en rassemblant ses spécialistes dans une organisation centralisée qui agit désormais pour le compte de toutes les sociétés du Groupe, le Centre d'excellence Propriété intellectuelle (« CEPI »). Il apporte toute assistance et conseil en matière de PI et de gestion des risques associés, notamment pour la protection des savoir-faire et inventions, le développement et la gestion dynamique du portefeuille brevets, le traitement des litiges et la veille stratégique et technologique, la promotion de l'innovation du Groupe pour sécuriser son avantage concurrentiel et lui permettre de satisfaire au mieux les besoins de ses clients.

Les missions de l'équipe PI s'appuient sur une charte Groupe, laquelle souligne l'importance de la veille stratégique et technologique, du respect des droits des tiers, de la protection du patrimoine du Groupe et de la défense de ses droits pour se différencier par l'innovation.

Une gouvernance clarifiée, une mutualisation des compétences et le déploiement des processus d'excellence opérationnelle permettent désormais à Safran d'évaluer et maîtriser précisément son exposition aux risques liés à sa PI.

4.3.3.2 Aléas sur la rentabilité des investissements

Les activités de R&D de Safran impliquent des investissements qui trouvent leur rentabilité à moyen et long termes. Les hypothèses de marché et de rentabilité retenues par le Groupe pourraient ne pas se réaliser et les produits ayant fait l'objet de ces investissements pourraient ne pas tous connaître un succès commercial suffisant pour rentabiliser l'investissement initial (moindre demande, arrêt d'un programme). Les frais de R&D capitalisés (hors goodwill et programmes) s'élèvent à plus de 4,0 milliards d'euros au 31 décembre 2019 (cf. § 3.1 note 12) et le montant des immobilisations corporelles (essentiellement investissements industriels) à environ 4,4 milliards d'euros (cf. § 3.1 note 13), en valeur nette après amortissements et dépréciations.

Pilotées au niveau Groupe, les décisions d'investissement sont encadrées par des procédures éprouvées et reposent sur de nombreux critères d'évaluation. Par ailleurs, le Groupe a mis en place une direction de l'Innovation pour couvrir la période depuis les démonstrations technologiques jusqu'à l'entrée sur le marché (cf. § 1.4 et 1.5).

4.3.3.3 Dépendance à l'égard des commandes publiques

Safran réalise une part de ses activités auprès de clients gouvernementaux, essentiellement sur les marchés de défense, en Europe, en Amérique du Nord, en Asie et au Proche-Orient. Sur ces marchés, les dépenses publiques font l'objet d'arbitrages dépendant en particulier de l'environnement géopolitique et de contraintes budgétaires fortes. Les rationalisations budgétaires auxquelles sont confrontés de nombreux clients publics peuvent engendrer non seulement des retards dans l'attribution des commandes, des réductions, des retards ou annulations dans leur exécution et dans les financements associés mais également générer des dégradations des plans d'acomptage. Les activités et la situation de Safran pourraient en être affectées.

Safran a fondé sa stratégie sur certains équilibres de son portefeuille entre ses activités civiles et de défense. En 2019, environ 16 % du chiffre d'affaires consolidé ajusté du Groupe a été réalisé auprès de clients gouvernementaux. La large répartition géographique des activités du Groupe, notamment au travers de ses implantations internationales, reflète une politique de diversification de la base de clientèle qui contribue à la solidité d'ensemble de son portefeuille. Cette stratégie globale permet ainsi de réduire les risques de dépendance à l'égard des commandes publiques.

4.3.3.4 Risques liés aux acquisitions, restructurations

Dans le cadre de sa stratégie de développement et d'une politique disciplinée, Safran peut être amené à procéder à des acquisitions ciblées d'activités ou de sociétés ainsi qu'à des fusions ou créations de sociétés, à la mise en place de coopérations stratégiques voire de cessions ciblées d'activités qui ne relèvent pas de son cœur de métier. Safran a déployé les outils et contrôles permettant de maîtriser les risques inhérents à de telles opérations. Des processus sont mis en place afin de vérifier que ces opérations respectent les critères de discipline financière du Groupe (endettement, rentabilité des capitaux engagés). Celles-ci sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe, sur les résultats attendus ou sur son image, si ce dernier ne réussit pas à intégrer les activités et le personnel des entités acquises, à réaliser les plans d'affaires et dégager les synergies et les économies escomptées, à maintenir de bonnes relations commerciales ou sociales à la suite de changements de direction et de contrôle. La direction de la Compétitivité et de la performance déploie un processus rigoureux de contrôle de ces opérations destiné à sécuriser les synergies et les résultats escomptés.

Safran a appliqué ce dispositif à l'acquisition de Zodiac Aerospace dès le premier trimestre 2018. Le plan d'intégration a été déployé nominalement jusqu'à la fin de l'année 2019 et a permis d'une part d'acquérir une meilleure maîtrise des principaux risques opérationnels liés à ces activités nouvelles et d'autre part, de réaliser les synergies prévues et d'améliorer ses objectifs à hauteur de 250 millions d'euros à l'horizon 2022.

4.3.4 Risques liés aux ressources humaines

Le Groupe exerce ses activités au travers d'une large palette de métiers et d'expertises mobilisant les compétences variées de l'ensemble de ses collaborateurs. Il est ainsi exposé au risque de ne pas disposer des compétences requises au bon moment et au bon endroit pour mettre en œuvre sa stratégie et mener à bien ses programmes.

Afin de limiter ce risque, le Groupe mobilise tous les moyens dont il dispose pour être en mesure d'acquérir, conserver, redéployer, renforcer ou renouveler les compétences qui lui sont ou lui seront nécessaires, pour faire face à une attrition importante provoquée très largement par de nombreux départs en retraite dans les prochaines années ainsi qu'à une évolution accélérée des métiers ou à l'évolution des activités du Groupe. Le Groupe développe des politiques de partenariat avec des grandes écoles et des universités scientifiques afin de favoriser le recrutement dans les domaines clés de son activité actuelle et à venir. Une communication active sur la marque employeur et sur l'attractivité de ses métiers est également déployée. En outre les possibilités de mobilité professionnelle et géographique, la mise en place de systèmes de détection des potentiels, de plan de succession aux postes et compétences clés, la formation et le suivi comme le développement de carrière permettent de répondre à ces risques. Des actions destinées à renforcer l'attractivité du Groupe, à préparer son avenir, ainsi que les programmes de formation spécialement créés pour favoriser l'intégration et transmettre les savoirs et valeurs du Groupe aux nouveaux arrivants sont également engagées. Le Groupe, pour renforcer et piloter l'ensemble de ces actions a réorganisé sa direction des Ressources humaine pour créer une direction unique « Compétences et Formations ». Enfin le Groupe poursuit le déploiement de dispositifs de bonus, d'intéressement, de participation, d'actionnariat salarié et d'épargne salariale favorisant également l'adhésion et la fidélisation de ses salariés. L'ensemble de ce dispositif est explicité au § 5.7.2 ci-après.

4.4 ASSURANCES

La direction Risques & assurances identifie les besoins et met en œuvre les couvertures d'assurances nécessaires pour faire face aux risques accidentels auxquels le Groupe est exposé au travers des différentes sociétés et activités du Groupe, à l'exclusion des assurances concernant les personnes et les assurances crédits.

Les principaux risques accidentels sont assurés par des programmes multi-lignes, pluriannuels, à vocation mondiale et souscrits auprès d'assureurs de premier plan, au titre desquels :

- une police « dommages aux biens et pertes d'exploitation » garantissant les dommages aux installations industrielles (bâtiments, machines, stocks). Le montant maximum des garanties est de 300 millions d'euros, porté à 1,3 milliard d'euros pour certains sites, sauf certaines sous-limites imposées par le marché : entre autres inondations, tremblements de terre ou catastrophes naturelles ;
- des polices « responsabilité civile produits » couvrant le Groupe contre les mises en cause de sa responsabilité en raison de dommages causés à des tiers à la suite d'un événement accidentel imputable à un produit livré et ayant cessé d'être en la possession ou sous le contrôle d'une entité du Groupe :
  - relatives aux produits aéronautiques :
    - le montant de la garantie est de 2,5 milliards de dollars US par an épuisable dans l'année pour les produits aéronautiques. Le montant de la garantie est plafonné à 1 milliard de dollars US pour les produits à destination des hélicoptères. Le montant de la garantie responsabilité civile terrorisme est de 1 milliard de dollars US,
  - relatives aux produits « terrestres » (hors activités aéronautiques) :
    - le montant de la garantie s'élève à 350 millions d'euros par an épuisable dans l'année.

Une société captive de réassurance, détenue par le Groupe, participe au dispositif de couverture des risques opérationnels ; elle intervient principalement dans le cadre des programmes de couverture « responsabilité civile aéronautique » et « dommages aux biens et pertes d'exploitation ».

Des programmes locaux d'assurance sont souscrits dans le monde entier pour répondre à des risques spécifiques ou à une exigence légale ou réglementaire locale d'assurance.

5

PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

5.1 ORGANISATION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 242
5.1.1 Une démarche RSE inscrite dans la Raison d'Être de Safran 242
5.1.2 Matrice de matérialité des enjeux extra-financiers 243
5.1.3 Safran, un acteur responsable 245

5.2 PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS DU GROUPE 246
5.2.1 Synthèse des risques majeurs et indicateurs associés 246
5.2.2 Plan de vigilance 248
5.2.3 Le dispositif d'alerte interne 250

5.3 ÉTHIQUE DES AFFAIRES, CONTRÔLE DES EXPORTATIONS ET DOUANES 251
5.3.1 Prévenir la corruption 251
5.3.2 Respecter les lois sur le contrôle des exportations 254
5.3.3 Respecter les règles de douane 254
5.3.4 Indicateurs conformité commerciale, contrôle des exportations, douanes 255
5.3.5 Une politique fiscale responsable qui accompagne les activités du Groupe 255
5.3.6 Protéger les données personnelles et de la vie privée 256

5.4 ACHATS RESPONSABLES 256
5.4.1 La politique achats du Groupe 256
5.4.2 La gouvernance Achats 257
5.4.3 Un engagement d'achats responsables 257

5.5 CLIMAT ET ENVIRONNEMENT 258
5.5.1 Le réchauffement climatique, un enjeu majeur 258
5.5.2 La stratégie 259
5.5.3 Prise en compte des impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie des produits 261
5.5.4 Les principaux indicateurs 264

5.6 SANTÉ ET SÉCURITÉ 265
5.6.1 Enjeux 265
5.6.2 Politique 265
5.6.3 Un référentiel SSE global et opérationnel 265
5.6.4 Objectifs et indicateurs 267

5.7 RESSOURCES HUMAINES 268
5.7.1 Les enjeux de la politique RH 268
5.7.2 Le développement des talents 268
5.7.3 Le recrutement et la marque employeur 271
5.7.4 La diversité 272

5.8 DIALOGUE SOCIAL 275
5.8.1 Au niveau mondial 275
5.8.2 En Europe 276
5.8.3 En France 276

5.9 IMPACT SOCIÉTAL 276
5.9.1 Relations avec l'environnement local 276
5.9.2 Les fondations Safran 277
5.9.3 Mécénat 278

5.10 NOTE MÉTHODOLOGIQUE ET RAPPORT DE L'OTI 278
5.10.1 Note méthodologique sur le suivi des indicateurs sociaux et SSE 278
5.10.2 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion 281

5.11 TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 284

Avec l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, la France transpose la directive européenne du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières par les entreprises, modifiant ainsi les articles L. 225-102-1, R. 225-104 à R. 225-105-2 du Code de commerce. La « déclaration de performance extra-financière » présente « les informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité » ainsi que « les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption ».

Ce chapitre 5 prend en compte ces modifications législatives ainsi que la loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

La déclaration de performance extra-financière (DPEF) de Safran s'établit dans un contexte de forte internationalisation du Groupe, présent dans plus de 30 pays, avec un recentrage de ses activités sur les marchés de l'aéronautique, de l'espace et de la défense.

En introduction de ce présent document d'enregistrement universel, dans l'extrait du rapport intégré, sont décrits le modèle d'affaires de Safran ainsi que sa matrice de matérialité et l'intégration des Objectifs de Développement Durable des Nations unies dans sa stratégie.

Pour plus de détails sur les facteurs de risques, se référer au chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel dédié aux risques.

5.1 ORGANISATION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

5.1.1 Une démarche RSE inscrite dans la Raison d'Être de Safran

Safran a défini début 2020 sa 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 ». Cet engagement de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), inhérent à la culture de Safran, s'appuie sur trois leviers stratégiques décrits dans le modèle d'affaires du présent document d'enregistrement universel (URD) :

- l'innovation technologique durable sur les marchés de l'aéronautique, de la défense et de l'espace afin de permettre à Safran de conserver et renforcer sa position de leader mondial tout en prenant en compte ses impacts environnementaux, sociaux et sociétaux ;
- l'excellence opérationnelle positionnant Safran comme le fournisseur de référence de ses clients grâce à l'exigence de qualité de ses produits et de ses services sur toute la chaîne de valeur avec toujours plus de responsabilités vis-à-vis des salariés, des clients, des partenaires et des usagers finaux ;
- le comportement citoyen responsable auprès des parties prenantes internes et externes sur l'ensemble des sites d'implantation de Safran. Au-delà de la conformité avec la loi, Safran est un acteur volontariste face aux évolutions sociétales et environnementales.

Safran souhaite être créateur de valeurs partagées avec son écosystème et s'inscrire dans une perspective de performance durable.

Une gouvernance appropriée

Au niveau de l'organisation, la démarche RSE est portée par le directeur des Ressources humaines (DRH Groupe) qui s'appuie sur la direction RSE. Cette dernière a la responsabilité de définir la politique RSE et de la déployer dans le Groupe. Elle travaille en collaboration avec l'ensemble des sociétés et des directions fonctionnelles du Groupe et s'assure de sa cohérence et de l'implication de tous.

L'engagement du Groupe se traduit par une implication au plus haut niveau de l'entreprise. Les enjeux de la RSE sont intégrés dans les travaux du comité exécutif présidé par le Directeur Général. Ces enjeux sont également pris en considération dans les travaux du Conseil d'administration et, le cas échéant, de ses comités (cf. § 6.3.3 du présent document d'enregistrement universel).

Une performance évaluée

L'interaction entre la direction RSE, l'ensemble des sociétés de Safran et les directions transverses est régulière.

Chacune des entités de Safran, issues de la réorganisation des activités en 2019, a déjà adopté une large partie des référentiels du Groupe. Le périmètre de la majorité des indicateurs est ainsi mondial et partagé par toutes les entités. Ce travail d'intégration et d'harmonisation des pratiques va se poursuivre en 2020.

Dans un objectif de transparence et d'ouverture notamment vers les investisseurs et actionnaires, le Groupe répond régulièrement à des sollicitations portant sur ses performances extra-financières.

En 2019, Safran est à la première place du classement mondial de l'agence indépendante de notation extra-financière Vigeo-Eiris évaluant 44 entreprises sur le secteur de l'aérospatiale et de la défense. La notation de Safran a progressé en passant de 49/100 à 55/100 entre 2017 et 2019. Le score de 55/100 obtenu en 2019, niveau robuste dans la classification de Vigeo-Eiris, récompense le Groupe pour sa gestion responsable. L'amélioration des notations atteste de la prise en compte de Safran des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance) dans sa stratégie. Safran est ainsi classé dans les indices Euronext Vigeo Eurozone 120 et Euronext Vigeo Europe 120.

Safran est aussi classé par d'autres agences internationales de notation extra-financière telles que MSCI, SAM (*Corporate Sustainability Assessment*) et Sustainalytics. Safran répond aussi au questionnaire du CDP sur le changement climatique et à d'autres enquêtes provenant d'acteurs majeurs dans le domaine de l'investissement social responsable.

5.1.2 Matrice de matérialité des enjeux extra-financiers

Dans un contexte d'attentes croissantes des parties prenantes internes et externes de Safran en matière de responsabilités économiques, environnementales, sociales et sociétales, le Groupe a actualisé sa matrice de matérialité des enjeux extra-financiers début 2020. Cette matrice a pour objectif de présenter de manière hiérarchisée les principaux enjeux extra-financiers auxquels le Groupe est exposé.

Une analyse approfondie des cadres de référence : Objectifs de Développement Durable de l'ONU, obligations et recommandations en matière de reporting extra-financier, référentiels internationaux type SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*) ou GRI (*Global Reporting Initiative*) et des études récentes sur les enjeux de la filière aéronautique, a été menée. Cette analyse a conduit à l'identification de 37 enjeux à tester auprès des parties prenantes.

Ces enjeux ont ensuite été soumis à plus de 600 parties prenantes internes, des salariés issus de toutes les sociétés du Groupe sur l'ensemble des implantations dans le monde (membres du comité exécutif, directeurs métiers et activités, managers) ainsi qu'auprès d'un panel de 70 parties prenantes externes de chaque grande catégorie (communauté d'affaires, communauté financière, partenaires publics et société civile).

Au total, 330 personnes ont participé à la consultation, soit par entretien ou soit par enquête en ligne. La matrice a été élaborée avec :

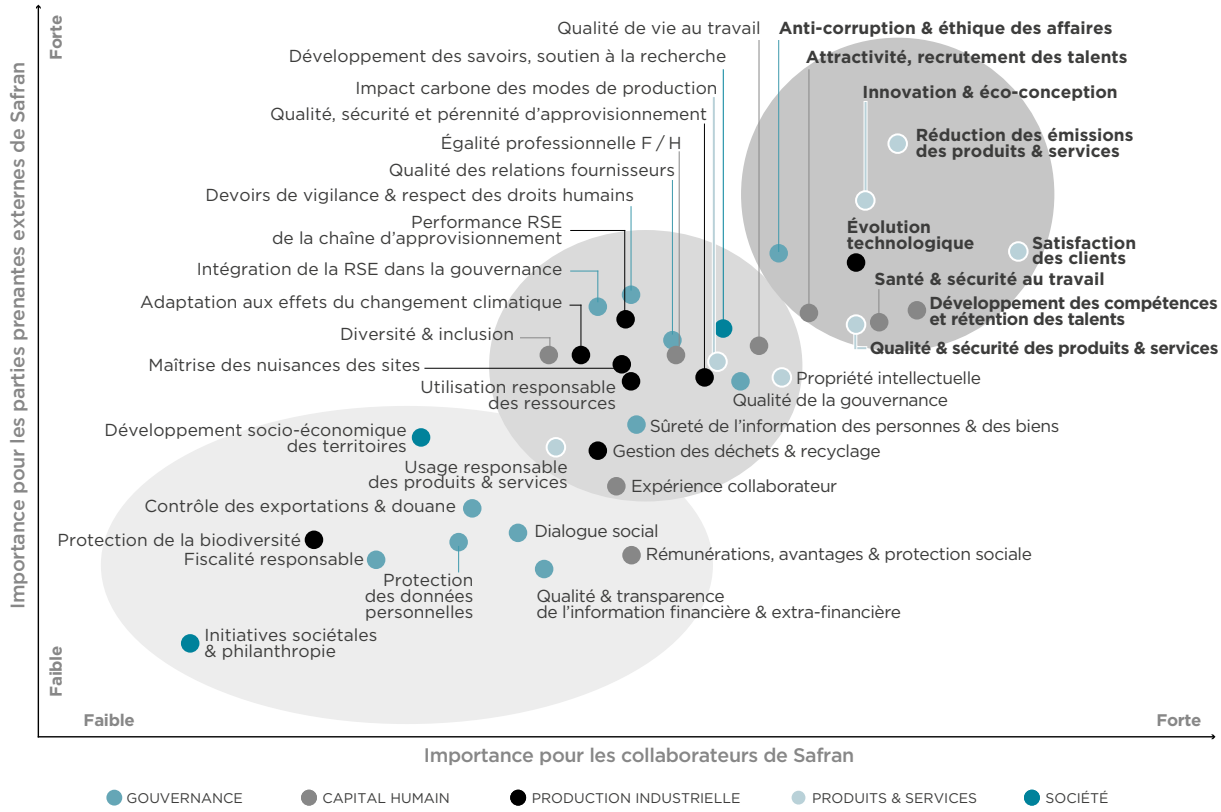
- en abscisse les enjeux classés selon leur importance pour les participants internes (Importance pour les collaborateurs de Safran) ;
- en ordonnée les enjeux classés selon leur importance pour les participants externes (Importance pour les parties prenantes externes).

Cette consultation a permis d'établir, à un instant donné, une synthèse des avis et perceptions des personnes interrogées ayant répondu. Cette mise à jour de la matrice a fait émerger un consensus relativement net en interne et en externe sur les enjeux prioritaires pour Safran et sur l'évolution des attentes de ses parties prenantes. Ces résultats ont déjà permis d'enrichir et de mieux structurer la démarche RSE, dans une recherche de plus grande cohérence avec les enjeux principaux identifiés par cette consultation, notamment tel qu'il apparaît dans le cercle en haut à droite de la cartographie :

- **la satisfaction et la confiance des clients ;**
- **la lutte contre la corruption et 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 ;**
- **la qualité et la sécurité des produits et services.**

De plus, cette consultation a permis à Safran de consolider la relation avec ses parties prenantes et notamment d'aborder avec elles ses enjeux de responsabilité et de durabilité. Ces échanges nourrissent la compréhension des attentes spécifiques sur ces aspects de sa communauté d'affaires (clients, partenaires industriels, fournisseurs et sous-traitants…), du monde de la recherche (laboratoires, universités…), des pouvoirs publics, de la communauté financière (investisseurs, actionnaires, analystes, banquiers…) et en interne avec les salariés de Safran ainsi que leurs représentants.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ DES ENJEUX EXTRA-FINANCIERS



La cartographie fait apparaître, dans le cercle en haut à droite, les 9 enjeux prioritaires d'après les parties prenantes interrogées.

5.1.3 Safran, un acteur responsable

Des engagements externes

Depuis 2014, Safran est signataire du Pacte mondial des Nations unies qui s'articule autour de 10 principes relatifs au respect des droits humains, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Safran s'engage ainsi volontairement à respecter et promouvoir dans ses pratiques ces principes universels. Le Directeur Général de Safran assume directement la responsabilité de cet engagement.

Safran atteste de la mise en œuvre effective de ces principes en publiant chaque année une *Communication On Progress* (COP) sur le site Internet du Pacte mondial des Nations unies. Celle-ci correspond au chapitre de Performance extra-financière du présent document d'enregistrement universel qui est validé par le Conseil d'administration. Safran est classé au niveau *Advanced*, le standard le plus élevé en matière de performance RSE. Le Groupe souhaite mettre en exergue ses engagements et ses contributions dans les domaines précités, souligner la cohérence de l'ensemble des actions menées et inscrire sa démarche de responsabilité sociétale comme un élément stratégique de sa croissance.

À travers ses actions, Safran s'inscrit dans les efforts menés mondialement pour les 17 Objectifs de Développement Durable à l'horizon 2030.

Des engagements internes

Parmi l'ensemble des engagements internes concernant la responsabilité sociale, sociétale et environnementale, Safran a signé, le 18 octobre 2017, pour une durée de 5 ans, un accord-cadre mondial sur la RSE avec la fédération mondiale des syndicats des secteurs industriels, IndustriALL Global Union et les représentants des fédérations métallurgiques des syndicats français CFE-CGC, CFDT, CGT et CGT-FO. Cet accord couvre tout le périmètre des activités de Safran et s'applique à l'ensemble de ses salariés.

Cet accord a pour objectifs de :

- donner un cadre formel à la politique de responsabilité sociale du Groupe, dans le respect notamment des Conventions de l'OIT (Organisation internationale du travail). L'accord confirme l'engagement de Safran à interdire le travail forcé ou le travail des enfants. Le Groupe reconnaît par ailleurs une place légitime aux représentants du personnel ainsi qu'aux organisations syndicales dans un dialogue destiné à maximiser la valeur sociale de l'entreprise. Le déploiement de la culture de prévention de Safran repose sur le référentiel SSE (Santé, Sécurité, Environnement), qui répertorie 800 exigences de performance en matière de sécurité et conditions de travail, d'ergonomie et de respect de l'environnement et répond aux exigences des référentiels internationaux, dont ceux de l'ISO (Organisation internationale de normalisation) ;
- poursuivre le déploiement de la politique RH du Groupe, qui valorise les talents et les compétences, la qualité de vie et le bien-être au travail, dans le respect de la diversité et de l'égalité de traitement. L'accord prévoit de combattre toute forme de discrimination. À ce titre, le principe d'égalité professionnelle entre femmes et hommes est particulièrement mis en avant. Ainsi, des parcours de carrière identiques, accompagnés des formations nécessaires, sont proposés à l'ensemble des collaborateurs. Le droit au respect et à la reconnaissance des membres du personnel est affirmé ;
- être reconnu pour son éthique des affaires, à l'égard des clients comme des fournisseurs. Le Groupe s'engage à agir contre la corruption sous toutes ses formes et veille à sensibiliser les collaborateurs à cet enjeu grâce aux dispositifs de communication et/ou de formation les plus adaptés. À ce titre, Safran mène une politique de prévention du risque en matière d'évasion fiscale ;
- garantir des droits syndicaux fondamentaux, y compris le droit à la liberté syndicale, la négociation collective et le dialogue social. L'accord affirme la volonté de promotion « d'un dialogue social ouvert et constructif à l'échelon mondial afin d'améliorer et développer en continu de bonnes pratiques de travail sur l'ensemble des sites de Safran ». Il précise que les changements opérés au niveau de l'organisation du travail doivent être préparés et anticipés avec les représentants des salariés ;
- déployer l'engagement de Safran, à travers ses filiales, ses fournisseurs et sous-traitants pour appliquer des mesures favorisant le développement durable pour prendre en compte les enjeux internationaux dans le cadre des Objectifs de Développement Durable adoptés par l'ONU en 2015 ;
- protéger l'environnement, en particulier préserver les ressources naturelles, lutter contre le réchauffement climatique, réduire la quantité de déchets et les valoriser, prévenir les risques de pollution afin de minimiser les impacts des activités du Groupe sur l'environnement ;
- prendre en considération l'impact de l'activité sur le territoire d'implantation : dans chaque pays où le Groupe est présent, il privilégie les ressources humaines locales, pour pourvoir les emplois disponibles.

Intégrant les relations avec les parties prenantes, l'accord prévoit que le respect des droits fondamentaux soit pris en compte tant dans les filiales que dans la sélection et l'évaluation des fournisseurs, des sous-traitants et des prestataires de services.

Un comité de suivi mondial a été instauré dès 2018, afin d'évaluer la mise en place de cet accord et l'évaluation de ses engagements. Deux réunions se sont tenues, l'une au niveau global du Groupe, l'autre au Maroc au sein d'une entité qui a obtenu le label CGEM (label RSE marocain). Ces deux réunions ont permis la mise au point d'un guide qui permet à chaque entité du Groupe de s'évaluer sur les neuf engagements de l'accord et de proposer une à trois actions d'amélioration pour l'année à venir. La maquette de ce guide a été testée au Maroc lors de la seconde réunion du comité de suivi mondial. 93 entités Safran se sont ainsi autoévaluées et ont proposé des plans d'actions ciblant notamment l'égalité professionnelle femmes-hommes, les relations avec les fournisseurs, la non-discrimination, l'environnement et l'impact des activités au sein des territoires.

5.2 PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS DU GROUPE

Les chapitres 4 et 5 sont fortement liés, des renvois sont indiqués respectivement. Alors que l'analyse et le traitement des facteurs de risques principaux ont été présentés au chapitre 4, le chapitre 5 est dédié à la présentation des principaux risques extra-financiers et les critères de performances qui sont liés, sont indiqués et explicités.

5.2.1 Synthèse des risques majeurs et indicateurs associés

Les risques majeurs de la performance extra-financière de Safran sont présentés dans le tableau ci-dessous. Les indicateurs présentés permettent d'évaluer l'efficacité des politiques déployées pour faire face à ces enjeux. Tous les indicateurs mentionnés ci-dessous portent sur un périmètre Groupe sauf mention contraire.

Risques	Politiques	Indicateurs	2018	2019	Évolution
RISQUE DE CORRUPTION					
Le risque de corruption est évalué sur la base de *scenarii* portant : ▪ sur le non-respect des lois en matière d'anti-corruption et de trafic d'influence : infractions potentielles liées à l'exposition internationale du Groupe, à des transactions avec des tiers (clients, fournisseurs, intermédiaires) ou à des opérations avec les agents publics ; ▪ sur le non-respect de la charte d'éthique et du programme de conformité commerciale Safran.	Programme de conformité commerciale Politique anti-fraude Charte d'éthique Plan de vigilance	Nombre de salariés formés dans le cadre des programmes de conformité commerciale (anti-corruption). Plus de 20 000 personnes formées depuis 2010	4 600	4 900	+ 6.5 %
RISQUES ENVIRONNEMENTAUX LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE					
Risques liés aux attentes de nos parties prenantes : ▪ Ces risques « de transition » seraient induits par une évolution du contexte économique et réglementaire liée à l'adaptation du changement climatique. Les parties prenantes de Safran ont des attentes concernant autant les procédés de production que la conception et l'utilisation finale de ses produits. Les impacts potentiels seraient de nouvelles taxes financières voire des parts de marché ou d'attractivité des investisseurs. Risques résultant des dommages directement causés par les phénomènes météorologiques et climatiques : ▪ Les risques induits par le changement climatique tels que les tremblements de terre, les ouragans, les cyclones, les vents violents et les inondations pourraient générer des dommages sur les implantations du Groupe et mettre en danger la sécurité des collaborateurs. L'exposition des sites de Safran et de sa chaîne de valeur dépend de leur localisation. La fréquence et l'intensité des événements climatiques, aggravées par l'élévation globale de la température, rendent nécessaire leur prise en compte dans le choix des nouveaux sites de Safran. Cf.§ 4.3.1.5	Projet Bas carbone Plan de vigilance	Émissions de CO_2 en équivalent Tonne CO_2 : ▪ Scope 1 ▪ Scope 2	 218 906 374 691	 219 745 386 495	 + 0,3 % + 3,1 %

Risques	Politiques	Indicateurs	2018	2019	Évolution
RISQUE SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT					
Risques liés aux activités industrielles : ▪ Risques inhérents liés aux activités tels que l'incendie, l'explosion ou encore le rejet des liquides et gaz. ▪ Risques liés à la gestion des substances chimiques sur les sites de production. ▪ L'exposition des collaborateurs aux risques inhérents aux activités industrielles telles que l'utilisation des moyens de production, la manipulation de charges, le travail posté, le travail en hauteur, etc.	Politique SSE	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (TFAA)	2,9	3,2 % (1)	+ 10 %
	Standards SSE Plan de vigilance	Taux de gravité	0,07 (2)	0,07	stable
		Taux de fréquence des accidents connus	22,7	18,8	- 17 %
Risques liés aux nouvelles réglementations : ▪ Les réglementations et normes locales et internationales en matière de protection de la santé, de la sécurité et de l'environnement applicables aux activités de Safran sont diverses, évolutives et toujours plus strictes. Ainsi le non-respect des réglementations constitue un risque pour le Groupe. Cf. § 4.3.2.5					
Risque santé lié aux pandémies (cf § 4.3.1.1)		Plan de pandémie			
RISQUES LIÉS AUX RELATIONS FOURNISSEURS					
Safran contracte des biens et des services à hauteur de 14,2 milliards d'euros en 2019 auprès de plus de 15 000 fournisseurs soit plus de 57 % de son chiffre d'affaires. La maîtrise de l'ensemble des risques liés aux activités des fournisseurs est un enjeu prioritaire. Ils doivent respecter la Charte Achats Responsables de Safran prônant notamment le respect des droits de l'homme et des réglementations en termes de SSE. Cf. § 4.3.2.4	Charte achats responsables Plan de vigilance Politique Groupe Achats	% d'acheteurs formés aux achats responsables	NA	40,1 %	NA
RISQUES LIÉS AUX COMPÉTENCES ET AUX SAVOIR-FAIRE					
Les situations qui pourraient provoquer à moyen terme une perte de compétences et de savoir-faire sont les suivantes : ▪ l'évolution accélérée des métiers liée, soit à l'impact général de la transformation digitale ou aux évolutions du Groupe vers des produits plus électriques et à moindre impact carbone ; ▪ plus de 11 000 départs par an sur les 4 prochaines années à l'échelle mondiale ; ▪ les tensions sur le marché du travail et le turnover dans certaines zones géographiques. Cf. § 4.3.4	Plan moyen terme Plan de vigilance	% des salariés du Groupe ayant eu au moins une formation	87 % (2)	83 %	4,6 %
RISQUE DE DÉFICIT OU DE PERTE D'ATTRACTIVITÉ					
Le risque de perte ou de manque d'attractivité du Groupe concerne 3 sujets : ▪ les délais de recrutement sur certains profils spécifiques (matériaux, procédés spéciaux, électrique, électronique de puissance) et sur des nouveaux métiers pour Safran (*data analyst*...) ; ▪ la forte concentration d'entreprises industrielles sur certains bassins internationaux, générant une forte concurrence pour attirer les compétences et les talents, Safran n'étant pas assez différenciant ; ▪ une représentation insuffisante des femmes dans l'entreprise, en particulier dans les postes à responsabilité, générant un risque d'image et d'attractivité. Cf. § 4.3.4	Politique de rétention des talents Plan de vigilance	Indice de remplacement des départs définitifs	1,1	1,2	+ 9 %
	Politique de rémunération	Taux d'absentéisme	NA	2.8 %	NA

Scope 1 : les émissions directes de gaz à effet de serre liées à la combustion de sources énergétiques (gaz, GPL, kérosène...) lors des phases de production sur les sites de Safran.
Scope 2 : les émissions indirectes liées aux consommations énergétiques, électriques ou de chaleur/froid, sur les sites de Safran.
Scope 3 : les autres émissions indirectement produites par les activités de Safran et qui ne sont pas comptabilisées aux scopes 1 et 2 mais qui sont liées à la chaîne de valeur complète (source : Ademe).
(1) On note une dégradation du TFAA même si plus de 800 accidents connus ont été évités en 2019. Une attention particulière va être apportée en 2020 sur la prévention des accidents avec arrêt.
(2) Hors activités issues de l'ex-Zodiac Aerospace.

5.2.2 Plan de vigilance

5.2.2.1 Devoir et plan de vigilance - Contexte et engagements du Groupe

La loi n° 2017-399 du 27 mars 2017, relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres oblige certaines sociétés, dont Safran SA, à établir et mettre en œuvre un plan de vigilance comprenant des mesures de vigilance raisonnables propres à identifier les risques et à prévenir des atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales tels que : la santé et la sécurité des personnes, l'environnement résultant des activités de la société et de ses filiales, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale. Ces enjeux constituent une préoccupation forte au sein du Groupe.

Le plan de vigilance Safran concerne les sociétés du Groupe et intègre par conséquent les activités de ses filiales. Le plan considère également les activités des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie lorsque ces activités sont liées, avec le Groupe.

La méthodologie mise en œuvre dans le cadre de l'élaboration de ce plan a été définie par Safran sur la base des contributions des représentants des directions RSE, Juridique, Achats, Conformité commerciale, etc.

Pour Safran, ce plan est un outil de consolidation et de renforcement dans la mise en place de ses processus de prévention et de gestion des risques. Il est aussi l'occasion d'approfondir sa diligence auprès de ses sous-traitants et fournisseurs, dans une démarche de progrès continu (cf. § 4.3.2.1).

Le plan de vigilance fait l'objet d'une présentation et d'un suivi par le comité exécutif de Safran annuellement ; une approche élargie en intégrant ses réponses à la loi Sapin II (promulguée en 2016) a été retenue.

Safran a poursuivi ses efforts en 2019 pour promouvoir sa vigilance auprès de ses fournisseurs. Le présent plan reprend, en les étoffant, des informations présentes dans des documents structurants du Groupe tels que les Conditions Générales d'Achat (CGA), la charte achats responsables, la charte d'éthique, le Code de conduite et la politique SSE. Le Groupe a en effet établi des standards de conformité rappelés dans son accord-cadre mondial sur « les conditions de travail, la RSE et le développement durable ». Ceux-ci obéissent *a minima* aux normes des pays dans lesquels Safran est implanté. Quand les attendus de ces derniers s'avèrent être inférieurs aux standards propres à Safran, le Groupe maintient ses exigences en matière de SSE et des droits de l'homme.

Safran s'est engagé à déployer une stratégie RSE qui implique ses fournisseurs et partenaires. Safran attend de ses fournisseurs et sous-traitants qu'ils s'engagent en l'accompagnant sur la base des mêmes principes. Les chapitres suivants décrivent plus précisément les éléments du devoir de vigilance.

5.2.2.2 Identification des risques Santé Sécurité Environnement

Selon la méthodologie présentée au chapitre 4, à l'égard des activités des filiales ou des fournisseurs, les risques SSE ont été identifiés, analysés et hiérarchisés selon leur gravité. Il apparaît que :

- neuf typologies de risques fournisseurs ont été identifiées parmi les 30 standards SSE applicables aux sites Safran. Le tableau ci-dessous présente ces neuf typologies ;

Typologie des risques issus des standards SSE
Toxicologique
Rejets aqueux
Rejets gazeux
Incendie
Explosion
Rayonnement
Déchet
Accidentologie
Réglementation

- les métiers des fournisseurs ont été répartis en 26 activités représentatives ;
- chaque couple « activité/typologie de risques » est évalué en termes d'impact de 1 (faible) à 5 (critique) ;
- les activités les plus critiques sont celles qui présentent au moins une fois un impact égal à 5 : enlèvement déchets, élaboration produits chimiques, traitements de surface avec bains, application peinture, fabrication additive, projection thermique, bâtiments et travaux publics, contrôle par rayonnement.

5.2.2.3 Respect des droits de l'homme et respect des règles anti-corruption (1)

À travers son engagement à respecter les 10 principes du Pacte mondial des Nations unies et à travers sa charte d'éthique, Safran souligne l'obligation, pour ses salariés, fournisseurs et sous-traitants, de respecter les principes liés aux droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

À partir des critères du Danish Institute for Human Rights, le Groupe a caractérisé le risque de non-respect des droits de l'homme à travers le refus du travail des enfants et du travail forcé, le respect du principe de liberté d'association et de négociation collective, la prévention des risques de discrimination, la promotion des conditions d'emploi et des conditions matérielles de travail décentes.

À partir d'une carte établie par la société Verisk Maplecroft, basée au Royaume-Uni, qui note le niveau de risques en termes de respect des droits de l'homme des pays en allant du plus faible au plus élevé, les fournisseurs sont répertoriés par pays.

Le Groupe effectue aussi une vérification de la conformité des fournisseurs aux régimes de sanctions et embargos internationaux *via* un outil dédié (*Visual Compliance*).

(1) Dans le plan de vigilance (périmètre fournisseurs) qu'il met en place, Safran a choisi d'avoir une approche élargie en y intégrant ses réponses à la loi Sapin II (promulguée en 2016) qui prévoit également de mettre en œuvre un plan de vigilance (risque de corruption et de trafic d'influence).

5.2.2.4 Déploiement du plan de vigilance externe (fournisseurs et sous-traitants)

Fournisseurs concernés par les enjeux SSE

Une première liste de fournisseurs issue du panel global Safran sont concernés par les huit activités critiques : enlèvement déchets, élaboration produits chimiques, traitements de surface avec bains, application peinture, fabrication additive, projection thermique, bâtiments et travaux publics et contrôle par rayonnement.

Parmi ces fournisseurs, certains :

- sont considérés comme prioritaires lorsque leur activité est soumise (totalement ou partiellement) à la réglementation Reach, (cf. § 5.5.3) ;
- ne sont pas retenus les fournisseurs appartenant à un groupe dont on sait qu'une politique SSE est en place.

Un premier panel de 975 fournisseurs a été ainsi retenu. Ceux de Safran Seats, Safran Cabin et Safran Passenger Solutions seront pris en compte dans le plan de vigilance à partir de 2020.

Fournisseurs concernés par la protection des droits de l'homme

91 fournisseurs (dont sont exclues les sociétés intra-groupe et appartenant à un groupe international ayant une politique RSE rendue publique), localisés dans des pays situés dans les zones les plus exposées, sont ainsi identifiés.

Une performance reposant principalement sur :

La charte achats responsables

En premier lieu, la signature de la charte achats responsables est soumise à l'adhésion des fournisseurs.

Cette charte achats responsables Safran GRF-0164 a pour objectif d'obtenir des fournisseurs leur engagement et leur implication à répondre aux attentes de Safran sur le thème de la RSE. Elle marque la volonté de Safran d'inscrire dans la durée le critère de sélection RSE au même niveau que les critères coût, qualité, services, innovation et maîtrise des risques. En 2019, la charte achats responsables (datant de 2016) a été révisée. Cette charte est pour l'instant disponible en français et en anglais sur le portail fournisseur du Groupe [(1)]. Les neuf principes clés de la charte sont :

- promouvoir et respecter les droits de l'homme ;
- développer le potentiel humain ;
- maintenir la culture d'intégrité au sein du Groupe ;
- respecter les réglementations internationales en matière de contrôle des importations et exportations ;
- archiver les données de façon précise et fiable ;
- protéger l'information ;
- rechercher en permanence l'excellence concernant la sécurité et la protection des personnes et des biens ;
- développer des produits et des procédés innovants à moindre impact environnemental (CO_2, énergie, substances chimiques, déchets) ;
- impliquer nos fournisseurs et partenaires dans le déploiement de cette stratégie RSE.

La charte achats responsables du Groupe intègre les termes du *Supplier Model Code of Conduct* du forum international de l'IFBEC.

Les enjeux SSE

330 fournisseurs dont les activités sont considérées comme ayant les risques les plus élevés sur les 975 identifiés ont reçu la demande d'auto-évaluation sur la base d'un questionnaire SSE (établi par l'International Aerospace Environmental Group – IAEG). L'analyse de la réponse au questionnaire SSE permet de noter les fournisseurs.

Le respect des droits de l'homme et des règles anti-corruption

Pour la partie droits de l'homme, les fournisseurs des sociétés Safran situés dans des pays à risque (cf. § 5.2.2.3) sont concernés. Ceux de Safran Seats, Safran Cabin, Safran Aerosystems et Safran Passenger Solutions seront adressées à partir de 2020.

Ainsi, 91 fournisseurs du panel identifié ont reçu une demande d'auto-évaluation (basée sur le questionnaire droits de l'homme validé par l'IndustriALL Global Union, partie prenante avec laquelle Safran a signé l'accord-cadre mondial sur « les conditions de travail, la responsabilité sociale et le développement durable ») qui contient 10 questions couvrant le périmètre Droits de l'Homme et corruption. Cette approche est commune avec la Direction Groupe International et Relations Institutionnelles (DGII). Un scan régulier de la base fournisseurs pour vérifier la conformité des fournisseurs aux régimes de sanctions et embargos internationaux et les fraudes/corruption (*Visual Compliance*).

Les indicateurs de performance et le pilotage ciblé des actions

Ces actions s'appliquent, pour tout ou partie, à l'ensemble des fournisseurs ayant obtenu une note insuffisante au questionnaire SSE ou des non-conformités au questionnaire Droits de l'Homme.

Le plan de vigilance est piloté de la façon suivante :

- par la recherche d'information complémentaire éventuelle auprès d'autres parties prenantes et par des demandes d'explications au fournisseur ;
- par une action spécifique d'analyse auprès du fournisseur ;
- par la mise en place de plans d'actions correctives permettant de réduire les risques, sous pilotage de l'acheteur leader d'une société de Safran, suivi mensuellement ;
- par la réalisation de revues bimestrielles avec les directions Achat pour la surveillance du plan de déploiement, du suivi des mesures et arbitrage si nécessaire pouvant amener à des actions de désensibilisation du fournisseur, voire des actions conduisant à l'arrêt de la relation commerciale ;
- par une décision en comité Achat Groupe pouvant décider du désengagement si la non-conformité est durable.

En 2019, 41 fournisseurs ont été ou sont suivis avec un plan d'actions spécifiques suite à retour et analyse des questionnaires SSE et Droits de l'Homme jugés non satisfaisants.

5.2.2.5 Déploiement du plan de vigilance en interne Safran

Des mesures prises pour déployer le plan de vigilance au sein du Groupe permettent d'identifier, de prévenir et d'atténuer les principaux risques en matière de droits humains, de santé, de sécurité des personnes et d'environnement :

- la protection des données personnelles (cf. § 4.3.1.3), qu'elles concernent les salariés de Safran ou des tiers, fait l'objet d'une organisation spécifique et d'un programme de mise en conformité avec les dispositions du nouveau Règlement européen (RGPD) entré en vigueur en mai 2018, tel que précisé au cf. § 5.3.6 ;

(1) https://www.safran-group.com/fr/fournisseurs/travailler-avec-safran/Travailler%20avec%20Safran

- la sûreté des collaborateurs(§ 4.3.2) est assurée aussi bien à l'international qu'en France, à travers une organisation dédiée. La politique de sûreté se traduit par la mise en place d'une veille, analyse, formation et d'un suivi des collaborateurs et partenaires dans les zones géographiques sensibles ;
- la gestion des risques SSE (§ 4.3.2) est décrite dans les parties 5.5 et 5.6 ;
- la maîtrise des risques dans le processus achat.

Concernant la maîtrise des risques à l'égard du processus achat, plusieurs dispositifs sont mis en place dont la formation des acheteurs, l'application des principes de la stratégie RSE au travers des procédures achats, le développement des compétences de l'ensemble des acteurs de la fonction achat. À ce titre, tous les acheteurs doivent suivre la formation Achats responsables.

L'indicateur de formation aux achats responsables permet de suivre l'application du plan de vigilance.

Formation aux achats responsables	2018	2019
Périmètre France % Acheteurs ayant suivi le module de formation achats responsables en présentiel et/ou par e-learning	43 % *	56 %
Périmètre Monde % Acheteurs ayant suivi le module de formation achats responsables en présentiel et/ou par e-learning, toutes sociétés	NA	40,1 %

** Hors Safran Passenger Solutions, Safran Aerosystems, Safran Cabin, Safran Seats.*

Le déploiement de ce plan permet de rendre plus robuste le processus « Acheter » (cf. « One Safran » cf. § 1.7), en renforçant la prise en compte des critères RSE à chacune de ses étapes :

- l'élaboration des stratégies achats par familles, sélection des fournisseurs, agrément des fournisseurs (notamment signature obligatoire de la charte achats responsables Safran), contractualisation et gestion du contrat, surveillance des fournisseurs et mesure de la performance fournisseur ;
- un kit de communication spécifique au devoir de vigilance à l'attention des acheteurs a été créé en 2019 afin de renforcer leur connaissance de la loi et du dispositif mis en place, et transmis à tous les acheteurs. Un autre kit de communication sur le devoir de vigilance orienté fournisseurs a aussi été créé en 2019, permettant aux acheteurs de bien sensibiliser leurs fournisseurs ;
- un Mémo acheteur distribué à la communauté achat permet d'indiquer les formations obligatoires dans le parcours d'un acheteur dont celle « Achats Responsables » ;
- des actions pour, en permanence, maintenir et rendre plus robuste le processus Acheter, avec l'introduction dans nos standards opérationnels de pratiques prenant en compte les principes de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et ainsi, pérenniser la mise en œuvre du dispositif de vigilance :
  - la GRP-0087, qui appelle la charte achats responsables, a été revue afin d'intégrer des dispositions RSE,
  - un guide d'élaboration du plan de vigilance fournisseur en cours d'élaboration,
  - une clause éthique est intégrée dans les conditions générales d'achat (CGA) qui sont négociées avec les fournisseurs du Groupe, en particulier pour des contrats ponctuels ou d'ampleur (volume et durée) réduite. Elles visent à proposer aux fournisseurs un cadre contractuel équilibré tenant compte des spécificités de chaque situation. Les CGA sont aussi une base pour les contrats-cadres négociés avec les fournisseurs qui ont une relation plus établie avec Safran. Celle-ci a été mise à jour en 2017,
  - l'intégration dans les processus opérationnels d'une démarche d'amélioration continue de la RSE et la formation des principaux acteurs à cette démarche.

5.2.2.6 Les « Conflict Minerals »

Safran se conforme aux lois et réglementations applicables concernant l'approvisionnement des minerais (comme l'étain, le tungstène, le tantale et l'or) en provenance de zones de conflit, en particulier la réglementation américaine issue du *Dodd Frank Act*, et prend en compte la réglementation européenne qui entrera en vigueur en 2021.

À ce titre, Safran identifie les fournisseurs concernés pouvant utiliser ces minerais et exige d'eux un engagement de respecter les lois et réglementations applicables, ainsi que l'établissement d'une politique interne leur permettant de s'assurer que les minerais contenus dans les produits qu'ils fabriquent ne servent pas à financer, directement ou indirectement, des groupes armés dont les activités sont contraires aux droits de l'homme.

Les fournisseurs de Safran doivent également, comme peut l'imposer la législation, faire preuve de diligence raisonnable dans le choix de la source et la traçabilité des minerais, informer Safran de l'origine des minerais utilisés, et imposer par conséquent la même diligence à leurs propres fournisseurs.

5.2.3 Le dispositif d'alerte interne

En 2019, le Groupe a renforcé son dispositif d'alertes éthiques en mettant à la disposition de ses salariés comme de ses collaborateurs extérieurs ou occasionnels, clients ou fournisseurs, une adresse électronique sécurisée et multilingue, safran@alertethic.com. Cette adresse permet de déposer, de manière anonyme ou non, tout signalement de bonne foi, relatif à un manquement aux principes de la charte d'éthique du Groupe.

Les éléments pouvant faire l'objet d'un signalement sont :

- toute fraude ou tentative de fraude ;
- toute conduite ou situation contraire au Code de conduite de Safran de « Prévention et détection des faits de corruption » ;
- plus largement, toute violation grave et manifeste des lois et règlements applicables, y compris les manquements relatifs aux droits des personnes et des libertés fondamentales, la santé, la sécurité des personnes et de l'environnement et ceux relatifs au devoir de vigilance vis-à-vis des fournisseurs ou une menace ou un préjudice grave pour l'intérêt général.

5.3 ÉTHIQUE DES AFFAIRES, CONTRÔLE DES EXPORTATIONS ET DOUANES

5.3.1 Prévenir la corruption

Chez Safran, l'éthique est une valeur cardinale, partagée par l'ensemble des salariés en particulier grâce au programme de prévention et de détection des risques de corruption basé sur une politique de « tolérance zéro » envers toute pratique contraire à la lutte contre la corruption, le trafic d'influence, les paiements de facilitation (1), la concussion, la prise illégale d'intérêt, le détournement de fonds publics et le favoritisme. Ces pratiques, toutes interdites par Safran, qui constituent autant de manquements à la probité, sont désignés ci-après sous le terme générique de « corruption ».

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. Sa certification a été renouvelée en avril 2017 jusqu'en mars 2020. Cela met en lumière les efforts accomplis depuis plusieurs années pour constituer un programme robuste de lutte contre la corruption, au meilleur niveau des standards internationaux : loi américaine *Foreign Corrupt Practices Act*, *UK Bribery Act*, Convention OCDE, réglementation française Sapin II, dixième principe du programme des Nations unies « Global Compact » et ISO 37001.

5.3.1.1 Tolérance zéro à l'égard de la corruption

L'importance des valeurs éthiques dans la conduite des politiques et opérations de Safran fait spécialement l'objet d'un engagement clair et constant de Philippe Petitcolin, Directeur Général de Safran, qui se résume ainsi dans un message adressé en introduction aux formations de conformité commerciale dispensées : ***« Notre force, notre fierté, est de ne jamais tolérer aucun manquement à l'intégrité commerciale. C'est en étant irréprochables sur le plan de l'éthique des affaires que nous serons fidèles à nos valeurs et permettrons à notre Groupe de continuer à réussir. J'attache une importance majeure à ce que nous soyons exemplaires dans ce domaine. »***

5.3.1.2 Engagement éthique et sociétal

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) rassemblant les grandes entreprises internationales de l'aéronautique et de la Défense. C'est un enjeu majeur pour Safran (cf. § 5.3). Le Groupe a un devoir de vigilance qui est intégré à toutes les fonctions de l'entreprise dont la fonction achat (cf. § 5.2.2), reflétés par les sept valeurs partagées par l'ensemble de ses collaborateurs. Ces valeurs sont décrites dans le modèle de leadership Safran :

- la priorité au client ;
- le respect des engagements dans les principes de la charte d'éthique ;
- l'innovation ;
- la réactivité ;
- la puissance de l'équipe ;
- la valorisation des femmes et des hommes ;
- la responsabilité citoyenne.

Safran s'appuie sur la charte d'éthique (2), qui formalise les principes et corps de références communs du Groupe, afin que chacun de ses salariés s'y réfère en toutes circonstances. Les règles qui y sont rappelées n'ont pas pour but de se substituer ou d'aménager les lois et règlements en vigueur mais de donner à chacun des éléments d'appréciation et des références dans la conduite de ses activités professionnelles. Ces valeurs et cette charte d'éthique doivent permettre à Safran de répondre pleinement à la confiance que placent dans le Groupe l'ensemble de ses parties prenantes. Associé à de nombreuses initiatives internationales, Safran se positionne à la pointe de la lutte anti-corruption.

Le comité conformité, éthique et anti-fraude

Les membres permanents du comité sont : le Secrétaire Général, le Directeur Financier Groupe, le Directeur Groupe International et Relations Institutionnelles, le Directeur Groupe des Ressources humaines, la directrice juridique Groupe, la directrice Conformité commerciale, contrôle des exportations et douane, le directeur de la Sûreté Groupe et *fraud officer*, le directeur de l'Audit et du contrôle interne, ainsi que son responsable du Contrôle interne Groupe.

Ce comité est chargé de superviser le respect par les personnels du cadre général de conformité aux règles définies dans la charte d'éthique (respect des lois, pratiques professionnelles adaptées, protection des personnes et du patrimoine, etc.), et l'évolution éventuelle des dispositifs. Cette démarche est placée sous le *sponsoring* du Secrétaire Général du Groupe, les responsabilités restant affectées aux directions concernées (par exemple la conformité commerciale et le contrôle des exportations au sein de la DGII). Le Groupe dispose notamment d'une charte d'éthique, d'une politique anti-fraude, de procédures, processus et d'un référentiel de contrôle interne, d'un programme de prévention, de sensibilisation, de détection et d'évaluation d'éventuelles fraudes. En particulier, un reporting des informations relatives aux fraudes ou tentatives de fraudes identifiées dans les sociétés du Groupe est en place. Ces informations sont exploitées par les sociétés, directions opérationnelles concernées, et le cas échéant par la direction de l'Audit et du contrôle interne ainsi que par la direction de la Sûreté Groupe et les actions nécessaires sont entreprises. Le *fraud officer* a pour mission, entre autres, de définir les modalités des enquêtes internes à mener éventuellement et, le cas échéant, de les réaliser. Il rapporte au comité conformité, éthique et anti-fraude. Ce comité s'est réuni à deux reprises en 2019.

La politique anti-fraude

En cas de doute sur une pratique ou un événement qui pourrait s'avérer illicite ou contraire aux règles de conduite du Groupe, chacun a le droit de prévenir ou d'interroger (hiérarchies, responsable du Contrôle interne, responsable de la Sécurité des systèmes d'information, responsable de la Sûreté, responsable Ressources humaines, direction juridique, direction financière, direction Qualité, direction de l'Audit et du contrôle interne, comité conformité, éthique et anti-fraude, etc.).

Le dispositif d'alerte interne est décrit au § 5.2.3.

(1) Paiement de facilitation : paiements non officiels de petits montants destinés à faciliter ou à garantir le bon déroulement de procédures simples ou d'actes nécessaires que le payeur est en droit d'attendre, que ce droit repose sur une base légale ou sur un autre fondement.

(2) Disponible sur le site www.safrangroup.com.

5.3.1.3 Un programme de conformité commerciale robuste

Ce programme intègre l'ensemble des exigences des conventions internationales et des réglementations nationales qui s'appliquent aux activités de Safran dont les exigences de la loi du 9 décembre 2016 sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin II ».

Il a pour objectif de diffuser une culture de probité mise en avant dans la charte d'éthique ainsi que de favoriser, par là même, l'appropriation par tous les opérationnels de la nécessité absolue d'adopter un comportement exemplaire dans ce domaine.

Il est décliné de manière spécifique sous forme de processus opérationnels au sein de chacune des filiales, en prenant en compte le contexte des réglementations applicables à leur organisation, leurs produits et leurs marchés. Ce programme est également proposé aux entreprises dans lesquelles le Groupe n'est pas l'actionnaire majoritaire.

Il est géré au sein d'une organisation dédiée : la direction centrale de la Conformité commerciale, contrôle des exportations et douane, dirigée par le *Group Compliance Officer* de Safran et rattachée au Directeur Groupe International et Relations Institutionnelles (DGII), rapportant au Directeur Général.

Il est ainsi défini dans un double souci de responsabilisation des acteurs et de préservation des actifs du Groupe à travers une gestion maîtrisée des risques, et s'appuie sur les huit piliers suivants :

- l'exemplarité au plus haut niveau « Tone at the top » ;
- une cartographie des risques dédiée au sujet de l'anti-corruption ;
- un Code de conduite ;
- une organisation dédiée ;
- des procédures adéquates ;
- un programme d'information et de formations ;
- un contrôle et le suivi des procédures ;
- un dispositif d'alerte interne.

Par ailleurs, Safran est très impliqué dans de nombreuses initiatives collectives, sectorielles ou thématiques, dédiées au développement et au partage des bonnes pratiques d'intégrité. Membre du comité conformité, éthique et anti-fraude, le *Group Compliance Officer* pilote l'ensemble de la démarche de prévention du risque de corruption et conduit les échanges et la promotion des bonnes pratiques auprès des entreprises, des autorités nationales et internationales et de la société civile. Celui-ci participe et contribue aux initiatives relevant d'instances professionnelles nationales et internationales : le groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (GIFAS), dont Safran préside le comité éthique et responsabilité des entreprises, l'*Aerospace and Defence Industries Association of Europe* (ASD), la Chambre de commerce internationale, l'*International Forum of Business Ethical Conduct* (IFBEC), le MEDEF, au sein duquel Safran préside le comité déontologie internationale, le BIAC (comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE), dont Safran copréside la *task* force anti-corruption, la *task force Integrity & compliance* du B20, le Cercle éthique des affaires (*European Business Ethics Network*), dans lequel Safran est administrateur ainsi que du Cercle des *European Compliance & Integrity Officers*.

L'exemplarité au plus haut niveau « Tone at the top »

Le Conseil d'administration, son Président, le Directeur Général et tous les dirigeants des filiales de Safran sont engagés dans l'affirmation de la nécessité d'être exemplaires dans leur comportement et ceux de leurs collaborateurs. L'intégrité et la prévention du risque de corruption ne sont pas négociables, même si cela conduit à renoncer à des contrats et au chiffre d'affaires associé. Il s'agit de préserver une croissance saine et durable du Groupe ainsi que la confiance de ses parties prenantes. Cet engagement est matérialisé par une lettre d'affirmation signée annuellement par tous les dirigeants des sociétés de rang 1 du Groupe qui s'engagent pour leur entreprise. Ils s'assurent que cette lettre d'affirmation leur est également transmise par leurs propres filiales.

Une présentation au comité exécutif des enjeux de la conformité commerciale est faite deux fois par an par le *Group Compliance Officer*. Un point de situation sur la conformité commerciale dans les sociétés est également mené périodiquement avec chacun des présidents des sociétés de rang 1.

Une cartographie des risques dédiée au sujet de l'anti-corruption

Pour établir son programme de conformité, Safran s'appuie sur une cartographie des risques de corruption, intégrée à la cartographie des risques du Groupe (cf. § 4.1.1). Celle-ci prend en compte les évolutions des enjeux et risques spécifiques des sociétés en matière de risque de corruption (cf. § 4.3.1.3), en particulier :

- l'évolution des marchés des pays dans lesquels le Groupe opère ;
- les évolutions réglementaires applicables ;
- la situation spécifique de chaque société, au regard de la maturité de son programme de prévention du risque de corruption, prenant en compte les résultats des audits internes et externes conduits dans l'année, et la mise en place effective ou en cours, d'améliorations de ses procédures et organisation.

100 % des sociétés de rang 1 mettent à jour deux fois par an leur cartographie des risques dédiée au sujet de l'anti-corruption. Cette dernière est un outil majeur pour définir, entre les sociétés et la direction générale, les axes d'amélioration, les besoins en ressources spécifiques et le plan de formation.

Un Code de conduite

Conformément à la loi Sapin 2, le Code de conduite confirme l'engagement du Groupe et de sa direction dans une démarche de prévention et de détection des faits de corruption. Le Code de conduite fait référence au modèle de leadership Safran et à la charte d'éthique. Il définit et illustre les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption, en s'appuyant sur les risques identifiés par la cartographie des risques.

Le Code de conduite a été finalisé le 22 janvier 2018, après la publication des recommandations de l'Agence française anticorruption le 21 décembre 2017. Durant l'année 2019 le Code de conduite a été intégré au règlement intérieur des établissements du Groupe, après consultation des représentants du personnel, et est applicable à l'ensemble des collaborateurs.

Une organisation dédiée

Le *Group Compliance Officer* s'appuie en 2019 sur un réseau de 28 *Trade Compliance Officers* (TCO) nommés dans toutes les sociétés autonomes commercialement d'un point de vue conformité commerciale. Les TCO ont, par délégation du président ou directeur général de leur société, la responsabilité de garantir la stricte conformité des opérations commerciales avec les procédures Groupe en matière d'anti-corruption. Les TCO sont sous la responsabilité fonctionnelle du *Group Compliance Officer*, qui est chargé de leur apporter le soutien nécessaire et toute information utile à l'exercice de leurs missions.

Les TCO disposent d'un réseau de 199 *Trade Compliance Managers* ou *Correspondents* (TCM ou TCC) pour assurer le relais de leurs actions dans chacune des filiales ou divisions de leur société. Les TCO et TCC conduisent également des formations, après avoir été accrédités comme « formateurs » par le *Group Compliance Officer*. Le nombre de TCO à fin 2019 est en augmentation par rapport à 2018 (28 contre 22) en raison de la poursuite de l'intégration des activités de l'ex-Zodiac Aerospace. De même, le nombre de TCC/TCM est passé de 147 en 2018 à 199 en 2019.

Les TCO et les TCM/TCC doivent s'assurer que les personnes exposées ou concernées relevant de leurs organisations (commerce, marketing, juridique, financier, ressources humaines, achats), reçoivent régulièrement une information et une formation adaptées. Les TCO et les TCM/TCC se réunissent régulièrement afin d'harmoniser leurs niveaux de connaissances, d'échanger sur les bonnes pratiques et de contribuer à l'amélioration du programme de conformité commerciale et des procédures associées du Groupe.

Ils doivent aussi diligenter des revues de conformité commerciale au sein de leurs entités, permettant ainsi de s'assurer du respect des exigences de la procédure. Ils doivent également alerter le *Group Compliance Officer* de tout écart de procédure dès son identification.

Des procédures adéquates

Ces procédures décrivent de façon claire et précisent les rôles des collaborateurs ainsi que les règles à appliquer dans le cadre de leurs activités. Elles sont régulièrement mises à jour, enrichies et largement diffusées auprès des managers et des collaborateurs concernés. Les partenaires externes du Groupe sont également informés de ces procédures :

- **la procédure de conformité commerciale internationale** édicte des règles strictes pour contrôler, de manière centralisée et indépendante, et gérer les relations contractuelles avec les partenaires commerciaux, *offsets* ou impliqués dans des acquisitions, cessions d'activités, ou constitution de sociétés communes, par les sociétés du Groupe : consultants, prestataires de services, distributeurs ou autres partenaires dans le cadre d'opérations d'investissement. Elle a été amendée en 2016 et mise à jour en 2018 pour tenir compte des dernières évolutions réglementaires, notamment « Sapin II », et des meilleures pratiques identifiées. Cette procédure définit des contrôles rigoureux en matière de sélection, de qualification, d'évaluation éthique, de suivi et de rémunération des partenaires commerciaux. Des *due diligences* internes et externes sont systématiquement menées pour tout partenaire commercial. La procédure intègre la validation, la gestion et le contrôle des « lobbyistes » qui doivent, par ailleurs, se conformer à la charte du lobbying responsable de Safran, mise à jour en 2017 ;
- **la procédure relative aux cadeaux, invitations** et autres dépenses de parrainage accordés à/ou reçus de la part de clients, fournisseurs et autres parties prenantes, ainsi que la directive mécénat, visent à éviter toute infraction aux réglementations et tout conflit d'intérêts potentiel.

Dans le domaine des achats :

- une clause éthique est intégrée dans les conditions générales d'achats de Safran, que doivent signer les fournisseurs du Groupe. Celle-ci a été mise à jour en 2017 ;
- l'avis écrit du *Trade Compliance Officer* est requis pour le recours à conseil ou prestations intellectuelles en dehors de la France afin d'évaluer la nécessité de valider le partenaire conformément à la procédure « conformité commerciale internationale » décrite ci-dessus ;
- la charte achats responsables du Groupe, qui intègre les termes du *Supplier Model Code of Conduct* du Forum international de l'IFBEC, a été mise à jour en 2019 [1] (cf. § 5.2.2.4).

Un programme d'information et de formations

Une information régulière et adaptée est diffusée à l'ensemble des membres du comité exécutif, de la direction générale des sociétés et auprès de tous les collaborateurs, directement ou indirectement concernés par la prévention du risque de corruption : un « Observatoire » anti-corruption bimensuel, un bulletin d'actualités hebdomadaire dédié à l'éthique du commerce, des notes d'analyse des réglementations spécifiques dans les pays, un Intranet dédié, etc. En 2019, 84 notes d'information ont ainsi été adressées.

Un plan de formations pédagogiques *in situ* a été développé pour toutes les sociétés du Groupe dans le monde. La thématique de la prévention et de la détection de la corruption a été également intégrée dans les programmes de formation de Safran University, notamment ceux à destination des fonctions commerciales, marketing, achats, ressources humaines, financières et programmes. Dans le cadre des outils d'apprentissage en ligne tel que les *Massive Online Open Courses* (MOOC), le module interactif consacré à la prévention du risque de corruption ou d'infraction aux règles du contrôle des exportations déployé en 2014 a été mis à jour en 2018. Plus de 20 900 personnes exposées ou concernées par le sujet ont été formées au cours de sessions de formations spécifiques depuis 2010, dont plus de 4 900 en 2019.

Les comités de direction des filiales de Safran sont également sensibilisés sur une base annuelle. L'objectif de ces formations est que chaque salarié concerné acquière une connaissance adaptée des réglementations applicables à ses activités, ainsi que la maîtrise des procédures du Groupe et de leurs applications dans ses missions. L'équipe de conformité commerciale du Groupe, ainsi que les *Trade Compliance Officers* des sociétés, accrédités en interne en tant que formateurs, conduisent ce programme.

La campagne de communication sur l'intégrité des opérations commerciales ayant pour thème « Adoptez la compliance attitude », lancée fin 2015, s'est poursuivie en 2019. Elle contribue à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe sur les comportements adéquats à adopter face à différentes situations à risque.

Le contrôle et le suivi des procédures

En 2019, 40 revues de conformité commerciale ont été menées par le *Group Compliance Officer* sur l'ensemble des sociétés de rang 1 et 2 de Safran. La direction de l'Audit et du contrôle interne effectue également des audits intégrant la conformité commerciale, sur la base des points de contrôle spécifiques. En 2019, des audits de certification anticorruption réalisés par l'ADIT, dont le référentiel est basé sur les exigences de prévention du risque de corruption de Sapin 2, du FCPA et de l'ISO 37001, ont été menés avec succès chez Safran Electrical & Power et Safran Transmission Systems. Le renouvellement des certifications anticorruption remises par l'ADIT a également été obtenu pour Safran Electronics & Defense, Safran Aircraft Engines, Safran Helicopter Engines et Safran Landing Systems.

Le dispositif d'alerte interne, élément fondamental de la loi Sapin II et du devoir de vigilance est décrit au § 5.2.3.

(1) *Disponible sur le site www.safrangroup.com.*

5.3.2 Respecter les lois sur le contrôle des exportations

Les sociétés du Groupe achètent et vendent des composants, équipements, technologies civils, militaires ou « à double usage » (susceptibles d'avoir une utilisation tant civile que militaire). Les risques afférents aux activités de contrôle des exportations sont intégrés aux risques juridiques et réglementaires (cf. § 4.3.1.3). À cet effet, Safran a mis en place un dispositif visant une stricte conformité à toutes les réglementations et aux législations qui régissent le contrôle des exportations dans toutes les sociétés du Groupe, avec une adaptation spécifique de celui-ci pour les filiales de Safran aux États-Unis.

En France, ce robuste dispositif a permis l'obtention par les sociétés Safran Electronics & Defense et Safran Aircraft Engines de la certification délivrée par la Direction générale de l'armement (DGA), dans le cadre de l'entrée en vigueur de la loi de transposition de la directive européenne des transferts intracommunautaires d'équipements de défense. En 2019, la certification de Safran Aircraft Engines est en cours de renouvellement.

Le standard de conformité mis en place par Safran en matière de contrôle des exportations est structuré autour de neuf domaines :

- la mise en place de l'organisation du contrôle des exportations : la direction Contrôle des exportations Groupe, rattachée au Directeur Groupe International et Relations Institutionnelles, s'appuie sur un réseau mondial de 434 experts et correspondants. Leur mission est de garantir une mise en œuvre cohérente du standard de conformité du Groupe, dont les activités dans le monde sont soumises à plus de 22 réglementations. Un « comité de coordination Groupe – contrôle des exportations – *Group Export Control Committee* » se réunit aussi quatre fois par an. Safran participe à de nombreux groupes de travail avec les autorités, ainsi que les fédérations professionnelles, telles que : le GIFAS, l'*AeroSpace and Defence Industries Association of Europe* (ASD), le MEDEF et Business Europe. Safran préside le groupe de travail GIFAS sur la réglementation française en matière de contrôle des exportations, et copréside avec la Direction générale de l'armement le groupe de travail sur les réglementations internationales ;
- l'identification des restrictions à l'exportation des produits : Safran s'assure notamment de la conformité de toutes les opérations des sociétés du Groupe avec les pays et sociétés soumis à des sanctions ou des embargos, en collaboration avec la direction financière Groupe. Safran met à disposition de tous les salariés du Groupe un outil permettant d'évaluer les transactions vers des pays, sociétés, ou individus, soumis à sanctions ou embargos, et d'obtenir une meilleure connaissance des réglementations ;
- la gestion des demandes d'autorisation et licences d'exportation ;
- le respect des termes et conditions des licences accordées ;
- l'identification et protection des technologies contrôlées ;
- la formation, échanges de bonnes pratiques et sensibilisation des collaborateurs concernés : des formations et sensibilisations sont organisées par les sociétés et directions Groupe concernées et par Safran University en présentiel et *via* un MOOC actualisé en 2018. De plus 130 notes d'information ont été diffusées en 2019. Au total, plus de 11 600 personnes ont été sensibilisées en 2019, dont plus de 6 100 en présentiel, soit plus de 43 000 collaborateurs depuis 2010. Un site Intranet est aussi dédié au contrôle des exportations pour l'ensemble du personnel Safran partout dans le monde : il met à leur disposition l'annuaire des correspondants au sein du réseau contrôle des exportations ;
- le suivi de plans d'actions d'amélioration par la direction Contrôle des exportations Groupe et revues de maturité du programme de contrôle des Sociétés et direction Groupe concernées tous les deux ans avec l'aide d'un prestataire extérieur. Grâce à ces revues, la cartographie des risques est mise à jour deux fois par an ;
- le traitement des non-conformités aux réglementations applicables : Safran s'assure que les sociétés du Groupe détectent, évaluent et rendent compte de toute non-conformité éventuelle aux réglementations applicables. Les sociétés informent les autorités concernées de chaque non-conformité constatée et prennent toutes dispositions pour prévenir des problèmes similaires. À ce jour, les divulgations qui ont été closes par les autorités n'ont pas conduit à des pénalités ;
- la déclinaison par chaque société du standard de conformité. Chaque société de rang 1 a la responsabilité de s'assurer du déploiement et de l'efficacité du programme de contrôle dans ses propres filiales.

5.3.3 Respecter les règles de douane

Safran se conforme aux législations douanières applicables et, à cet effet, met en place les dispositifs les plus adaptés afin de garantir la conformité et la fluidité des opérations internationales.

La direction Douane Groupe s'est inscrite en particulier dans une démarche de partenariat active avec l'administration douanière française grâce à un nouveau rattachement de l'ensemble des sociétés Safran au service Grands Comptes de la direction générale des Douanes qui apporte une expertise dédiée et assure au Groupe un traitement homogène et rapide des opérations douanières.

En 2019, la direction Douane Groupe et les responsables Douane des filiales se sont donc consacrés en priorité à poursuivre l'actualisation de leurs procédures et autorisations pour, d'une part, se conformer aux nouvelles exigences des directives réglementaires mises en œuvre en 2019 et, d'autre part, bénéficier au plus tôt de leurs avantages en termes de facilitation administrative et d'économie de droits de douane. Par ailleurs, la prise en compte de l'impact d'un éventuel Brexit est traitée dans le § 4.3.1.1 du présent document d'enregistrement universel.

Afin de s'assurer de la conformité aux législations douanières applicables et de la fluidité des opérations internationales, le standard de conformité Groupe est structuré autour de 11 domaines :

- organisation Douane : la direction Douane Groupe créée en 2016 et rattachée à la DGII qui s'appuie sur un réseau mondial d'experts internes avec des « directeurs délégués, *Empowered Officials* » nommés dans chaque société du Groupe à l'intérieur des comités de direction, un « responsable Douane » par société, mandaté par le dirigeant de cette société pour assister le directeur délégué, un « comité de coordination Douane Groupe » composé principalement du directeur Conformité commerciale Groupe, du directeur Douane Groupe et des responsables douane des sociétés de rang 1. Ce comité, réuni trimestriellement, a pour mission de renforcer la maturité du Groupe avec les lois et réglementations nationales ou internationales, avec les pratiques applicables en la matière, et de mettre en œuvre des plans d'amélioration continue ;
- procédures opérationnelles : autorisations douanières, classement tarifaire, régimes douaniers, origine, valeur, garanties, preuves d'exportation, etc. ;
- enregistrement, conservation et archivage ;
- sous-traitance des déclarations en douane ;
- suivi et audit du programme de conformité ;

- information, sensibilisation et formation des personnes concernées des sociétés du Groupe : en 2019, 48 actions de veille réglementaire (réunions, instructions, communications) ont été réalisées par la direction Douane Groupe et 1 470 personnes ont été formées ou sensibilisées. Des modules de sensibilisation de type MOOC sont envisagés en 2020 ;
- reporting des filiales vers la direction Douane Groupe ;
- traitement des non-conformités ;
- certifications douanières « Opérateur Économique Agréé » ou équivalent délivrées par les administrations douanières reconnues mondialement. Dans le cadre de la poursuite de ces certifications, en 2019, SEP, Safran Aeroboosters et Zodiac Aerotechnics ont obtenu leur certification OEA ;
- relations avec les autorités douanières ;
- déclinaison du programme de conformité douanière à l'aide notamment de diagnostics bisannuels de maturité douanière des sociétés de rang 1 réalisés par un prestataire externe afin d'évaluer l'efficacité du dispositif douanier. Ces diagnostics permettent également d'identifier les difficultés et les risques potentiels, afin d'y apporter le support opérationnel nécessaire. Grâce aux informations recueillies, la direction Douane Groupe met à jour la cartographie des risques deux fois par an et peut établir des plans d'amélioration.

La direction Douane Groupe participe à de nombreux groupes de travail dont ceux conduits dans le cadre des commissions douane du GIFAS, de la Fédération des industries électriques, électroniques et de communication (FIEEC), du MEDEF ou de l'ASD et portent notamment sur la mise en œuvre dans l'Union européenne du nouveau Code des douanes de l'union et des évolutions réglementaires concernant les perspectives de dématérialisation, de facilitation ou « d'autoévaluation » offertes à terme (2025) par ce code.

5.3.4 Indicateurs conformité commerciale, contrôle des exportations, douanes

Tous les indicateurs mentionnés ci-dessous portent sur le périmètre Groupe sauf mention contraire.

	2017	2018	2019
CONFORMITÉ COMMERCIALE			
Nombre de lettres d'affirmation des sociétés de rang 1	100 %	100 %	100 %
Sociétés de rang 1 ayant réalisé et transmis au GCO une cartographie des risques dédiée au sujet de l'anti-corruption	100 %	100 %	100 %
Nombre de correspondants *Trade Compliance* dans les sociétés du Groupe	136	169	227
Sessions de formation conformité des personnels concernés dispensées *in situ*	144	148	216
Nombre de personnes formées (1)	> 3 300	> 4 600	> 4 900
Nombre de revues de conformité commerciale	25	40	40
Nombre de sociétés de rang 1 ayant été certifiées anticorruption par l'ADIT	9	9	9
CONTRÔLE DES EXPORTATIONS			
Nombre de correspondants Contrôle des Exportations dans les sociétés de rang 1 et 2	370	427	434
Nombre de personnes formées	Plus de 3 900	> 4 400	> 11 600 (2)
Notes d'information diffusées auprès des personnes concernées du Groupe	70	83	130
DOUANES			
Notes d'information diffusées auprès des personnes concernées du Groupe	52	107	48
Nombre de personnes formées	527	1 429	1 470
Nombre de sociétés certifiées par la Douane : « Opérateur Économique Agréé » ou certifications équivalentes	0	11	15 (3)

(1) Plus de 20 000 depuis 2010.
(2) Soit plus de 43 000 depuis 2010.
(3) 15 sociétés certifiées OEA ou certifications équivalentes : 9 sociétés de rang 1 et 6 sociétés de rang 2.

5.3.5 Une politique fiscale responsable qui accompagne les activités du Groupe

Safran s'engage à respecter toutes les lois, règles et réglementations applicables en matière de conformité fiscale et de lutte contre l'évasion fiscale dans toutes les juridictions où le Groupe exerce ses activités. Safran s'est ainsi doté d'une politique fiscale Groupe et d'une équipe fiscale dédiée aux opérations du Groupe. Safran s'engage à coopérer en toute transparence avec les autorités fiscales et à leur communiquer les informations nécessaires à la réalisation de leurs contrôles. Safran travaille ainsi avec les autorités fiscales de manière proactive et professionnelle. Dès que cela est nécessaire, les autorités fiscales sont interrogées, afin d'obtenir de ces dernières des clarifications de manière préventive. En cas de désaccord sur une problématique fiscale donnée, le Groupe s'efforce dans la mesure du possible à trouver une solution consensuelle et à résoudre le problème.

À titre d'exemple, Safran a mis en place toute l'organisation interne nécessaire afin de déclarer dans les délais légaux un reporting pays par pays (« CBCR ») conforme à l'action 13 du plan *Base Erosion and Profit Shift* (BEPS). D'autre part le 14 mars 2019, Safran a conclu avec l'État français un protocole de partenariat fiscal fondé avant tout sur la transparence dans l'échange d'informations avec l'Administration fiscale française. Cette offre d'accompagnement personnalisé mise en place par le ministre de l'Action et des Comptes publics vise à établir

une relation de travail au long cours entre Safran et un référent dédié désigné au sein de l'Administration fiscale. Les principes de cette coopération sont les suivants :

- transparence et clarté dans l'échange d'informations ;
- disponibilité et célérité ;
- pragmatisme et prise en compte des contraintes de chaque partie.

L'objectif est de confirmer le traitement fiscal des points à enjeux et/ou à risques de manière contemporaine. Dans ce cadre, toutes les questions relatives aux impositions gérées et recouvrées par la direction générale des Finances publiques (DGFIP) peuvent être abordées. L'Administration s'engage à rendre un avis écrit sous la forme d'un rescrit, sur les problématiques fiscales partagées entre l'Administration et Safran. Cet avis est rendu dans les meilleurs délais et au maximum sous trois mois en fonction des échéances de l'entreprise et de la complexité des questions posées. Les rescrits rendus dans le cadre du partenariat fiscal sont opposables à la DGFIP.

Safran est convaincu qu'une politique fiscale Groupe équitable et pérenne est nécessaire pour accompagner dans la durée son activité industrielle et commerciale. La politique fiscale de Safran est publique et est mise en ligne sur le site internet SafranGroup.com, rubrique média, politique fiscale du Groupe.

5.3.6 Protéger les données personnelles et de la vie privée

Safran renforce son organisation interne modifiée en 2018 et composée d'un délégué à la protection des données personnelles Groupe et des délégués à la protection des données personnelles dans les sociétés de rang 1, avec la nomination de relais locaux. Ces relais locaux situés dans les zones géographiques où le Groupe est fortement implanté apporteront leur expertise locale en vue de garantir la conformité au sein des différentes entités des traitements de données personnelles de nos salariés, clients, fournisseurs, candidats ou encore partenaires.

Safran a entrepris, en concertation avec les autorités européennes de contrôle des données personnelles de mettre à jour ses règles internes d'entreprise (*Binding Corporate Rules* - BCR) permettant d'encadrer les transferts de données personnelles entre les filiales du Groupe à l'international. Les délégués en place ont permis, en diffusant largement la politique et les procédures internes, de sensibiliser tous les acteurs au sein du Groupe à l'enjeu de la protection des données personnelles qui est à présent pris en compte dès la conception des traitements de données personnelles.

Le Groupe poursuit le développement de son dispositif de conformité dans une logique de progrès continu :

- poursuite de l'effort de sensibilisation et de développement des connaissances du plus grand nombre de collaborateurs au sein du Groupe. En 2018, un *e-learning* avait été mis en service sur l'Intranet expliquant la nécessité de respecter les cinq principes clefs en matière de traitement (finalité, proportionnalité des collectes de données, conservations limitées, sécurité et respect des droits des personnes). En 2019, le Groupe a déployé un programme de campagnes d'inscription régulières afin d'encourager les collaborateurs à bénéficier de cette formation ;
- renforcement de la culture et l'adoption des bons réflexes. Diffusion de fiches pratiques personnalisées à destination des différents métiers (RH, DSI, achat et commerce, juridique) dans toutes les sociétés de rang 1 visant à rappeler les bons réflexes à adopter par chacun au quotidien ;
- renforcement des points de contrôle à l'occasion de la création de chaque projet informatique interne et dès la conception des produits à destination de ses clients afin d'assurer le *Privacy by design et by default* ;
- déploiement de l'outil Groupe d'analyse des projets de traitements de données personnelles et de tenue du registre des activités de traitements au sein de toutes les filiales soumises à une réglementation imposant la tenue d'un tel registre.

Des acteurs de chaque direction sont ainsi mobilisés pour intégrer, de façon pérenne et au plus près du terrain, les enjeux de protection des données personnelles dans les méthodes de travail des salariés avec l'objectif d'assurer le respect des droits humains et des libertés fondamentales.

5.4 ACHATS RESPONSABLES

5.4.1 La politique achats du Groupe

Safran conduit une politique achats capable de satisfaire son objectif d'excellence et de compétitivité, cohérente avec sa politique industrielle et dans le respect des principes de sa démarche RSE.

Cette politique et les procédures d'achat du Groupe s'appliquent à tous les fournisseurs et sous-traitants. Cette politique tend à orienter l'activité vers les fournisseurs qui satisfont aux exigences du Groupe, à ses enjeux de compétitivité et aux règles des marchés de l'aéronautique, de la défense et de l'espace. Les fournisseurs doivent être prêts à s'engager sur le long terme avec Safran dans une relation équilibrée et profitable aux deux parties.

La politique achats de Safran vise ainsi à travailler avec une base de 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 (dont celles relatives au contrôle des exportations) et les obligations environnementales, de santé et de sécurité des personnes, éthiques et sociales.

Le panel de fournisseurs doit :

- répondre aux besoins de performance actuels et futurs de Safran (coût, qualité, délai et innovation) ;
- permettre à Safran d'offrir à ses clients des solutions innovantes et créatrices de valeur ;
- garantir à Safran la déclinaison des exigences de sa démarche RSE tout au long de sa chaîne de fournisseurs.

Pour cela Safran :

- implique ses fournisseurs dans les développements de ses produits afin de répondre au mieux tant aux attentes du Groupe qu'à celles de ses clients, en leur donnant la possibilité de proposer leurs innovations et d'apporter toute leur expertise ;

- promeut des méthodes, des standards de pilotage et de mesure communs à toutes les sociétés du Groupe afin d'améliorer le pilotage de la performance de ses fournisseurs et garantir simultanément la qualité de sa relation avec les fournisseurs ;
- apporte un support aux fournisseurs clefs de Safran qui leur permet de renforcer leur organisation industrielle et donc leur performance au service des programmes du Groupe.

Faits marquants de 2019

- Déploiement de la politique achats du Groupe et de ses procédures, dans les quatre nouvelles sociétés : Safran Cabin, Safran Seats, Safran Aerosystems et Safran Passenger Solutions ;
- Réalisation de 22 chantiers « One Safran » cf. § 1.7 dans les sociétés pour le processus Acheter ainsi que la montée en puissance des outils « One Safran » qui permettent la mise en œuvre des meilleures pratiques ;
- Déploiement du Plan de vigilance – lutte contre la corruption, respect des droits de l'homme, prise en compte des exigences SSE tels que décrit au-dessus – et des enjeux RSE auprès de nos fournisseurs.

5.4.2 La gouvernance Achats

La direction des Achats Safran est organisée autour de trois entités :

- une direction des Achats Groupe : centralisée, cette direction définit la stratégie d'achat dans toutes les familles de produits communes à plusieurs entités Safran. Elle décline la politique achats en fonction des spécificités liées aux marchés de Safran. Elle garantit une constante collaboration entre les sociétés, une parfaite coordination de l'intervention de tous les acteurs du Groupe en relation avec les fournisseurs et l'implication des achats dans toutes les phases de la vie des produits. Elle est aussi garante de la définition, de l'amélioration et du respect du processus Acheter ;
- une direction Safran Purchasing centralisée en charge des achats hors production et des achats de matières pour le compte des sociétés du Groupe. Cette direction est intégrée à la direction Performance et compétitivité Safran ;
- une direction Achats dans chaque société en charge des achats opérationnels de production.

Ces entités sont les principaux vecteurs des engagements de Safran à l'égard des sous-traitants et fournisseurs.

Safran a acquis des biens et des services à hauteur de 14,2 milliards d'euros en 2019. Ce volume d'achats représente 57,2 % du chiffre d'affaires du Groupe. Il a été réalisé auprès d'environ 15 000 fournisseurs répartis en trois grandes familles :

- achats de matières premières ;
- achats de production ;
- achats hors production.

Le déploiement de la gouvernance achats s'appuie sur :

- un processus « Acheter » partagé au sein de Safran auquel sont associés des outils d'évaluation de maturité afin de permettre l'identification et le déploiement de plans de progrès permanents visant à la maîtrise des meilleures pratiques ;
- des plans de progrès internes prenant en compte les évaluations émanant des structures avec lesquelles Safran est engagé ;
- un dispositif de formation accessible à chaque acheteur et destiné à garantir au sein du Groupe la mise en œuvre de pratiques achats professionnelles et responsables comprenant des programmes de formation (*e-learning* et présentiel) spécifiquement dédiés à la prise en compte de la thématique RSE par les achats ;
- une démarche d'identification, de hiérarchisation et de maîtrise des risques (incluant les risques identifiés au travers du devoir de vigilance). Cette cartographie des risques achats ainsi que le plan d'actions associé font l'objet de revues périodiques mensuelles ;
- un dispositif de contrôle interne du cycle achat est déployé une fois par an dans l'ensemble des sociétés : 36 points de contrôle couvrant les achats production (PUR) et hors-production (CS PUR) sont la base de cet audit. Chaque société est auditée (15 points de contrôle/société) afin d'établir le taux de conformité Achat par société et des plans d'actions sont mis en place si besoin. 210 points contrôlés et 361 plans d'actions déployés ;
- la démarche « Procure to Pay » (P2P) pour le paiement à l'heure des fournisseurs et sous-traitants.

5.4.3 Un engagement d'achats responsables

Cette politique s'appuie sur les dix pratiques d'achats responsables présentes dans la charte « Relations Fournisseurs Responsables » (consultable sur le site internet economie.gouv, rubrique médiateur des entreprises, charte relations fournisseurs responsables), dont Safran est signataire depuis 2010. Cette charte vise à développer une relation équilibrée de confiance entre fournisseurs et clients dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs. À ce titre, le Groupe a nommé un médiateur interne à l'écoute des fournisseurs, dans le but d'éviter ou de résoudre au plus tôt les éventuels conflits qui pourraient naître avec eux. Le médiateur Safran inscrit également son action dans le cadre des initiatives menées par le médiateur de la filière aéronautique et spatiale du GIFAS.

Confirmant ses engagements depuis 2017, le Groupe s'est vu décerner le « Label Relations Fournisseur Responsables » par la Médiation des entreprises et le Conseil National des Achats, attribué pour une durée de trois ans sur le périmètre France. Ce label distingue les entreprises engagées à construire une relation collaborative durable. L'obtention de ce label nécessite un audit externe des procédures achats et des plans d'actions.

Les différents audits de mise sous revue annuelle (2014, 2015 et 2018, 2019) ou de renouvellement triennal (2017) ont confirmé l'attribution de ce label. Les démarches et les procédures qui ont été mises en œuvre pour lutter contre la corruption et améliorer les délais de paiement ont été soulignées pour leur rigueur.

Dans le cadre de sa stratégie achat, Safran développe également une approche d'innovation collaborative avec ses fournisseurs *via* le « Management et gestion de l'innovation collaborative » (MaGIC). C'est un réseau d'experts de l'*open innovation* venant des entités du Groupe, qui collaborent et s'échangent des informations pour faciliter la recherche de partenariats innovants. Cette plateforme MaGIC est alimentée également par chacun des collaborateurs qui souhaitent mettre en avant un co-innovateur (start-up, PME…) avec lequel ils ont déjà travaillé.

Depuis 2010, Safran est membre de l'association Pacte PME et siège à son Conseil d'administration. Par cette démarche, le Groupe s'engage à renforcer les liens entre PME et grands comptes, à soutenir le développement des PME françaises et, en particulier, à faire émerger les entreprises innovantes.

Il est à noter que 47 % du volume d'achats de Safran en 2019 a été effectué auprès de fournisseurs installés en France. 83 % de ce volume l'a été auprès de PME et ETI françaises. Safran participe à Destination ETI et au baromètre Pacte PME sur la qualité de la relation fournisseurs. En 2019, Safran a accueilli la seconde édition de l'Innovathon du Pacte PME qui a l'ambition de partager les bonnes pratiques entre grands comptes et PME, afin d'améliorer les relations entre ces deux types d'acteurs et de diffuser l'innovation le plus largement possible. Près de 80 personnes, représentant 68 PME et groupes industriels, ont participé. Safran a contribué à la mise en place d'un « accélérateur » destiné à accompagner 30 PME de la filière aéronautique 1,5 jour par mois, pendant quinze mois. L'objectif est de stimuler une relation partenariale durable et globale entre les PME accompagnées et les grands comptes donneurs d'ordre et de soutenir la croissance et la compétitivité des PME adhérentes par des conseils, ateliers et retours d'expérience.

Safran est également engagé vis-à-vis du ministère des Armées au travers d'une convention bilatérale, le Pacte Défense PME, qui vise à améliorer l'accès des PME aux marchés de la Défense et à instaurer un partenariat équilibré. Une revue annuelle est menée avec les différents acteurs de la Direction générale de l'armement. De plus, tous les trimestres, une rencontre avec le Service des affaires industrielles et de l'intelligence économique de la DGA permet d'aborder les possibilités de soutien de Safran au devenir des PME les plus critiques.

Safran est partie prenante du comité de pilotage des programmes de « Performances Industrielles 1 et 2 » et « Industrie du Futur » (programmes nationaux d'amélioration de la performance de la *supply chain* aéronautique) du GIFAS. Ceux-ci visent à accroître la performance opérationnelle en qualité et la livraison à l'heure de la *supply chain*, à améliorer la relation donneur d'ordre/fournisseur, à renforcer la compétitivité des entreprises tout en améliorant les conditions de travail et à développer et capitaliser les emplois dans la filière.

Le bilan provisoire du programme Performances Industrielles phase 2 (2017-2020) qui se termine en mars 2020, montre une réduction de plus de 30 % de la non-performance. Pour rappel : la phase 1 (2014-2016) avait conduit à une réduction de l'ordre de 50 % des non-performances qualité et logistique du panel adressé.

Dans ce programme « Performances industrielles », 186 fournisseurs de Safran ont bénéficié de la phase 2 du programme (2017-2020), Pour rappel, 256 fournisseurs étaient concernés lors de la phase 1.

Safran s'est investi dans l'élaboration d'un programme GIFAS « Industrie du Futur » visant à renforcer la compétitivité de la filière par l'introduction des nouvelles technologies 4.0 et à accompagner la transformation de la filière. Ce programme, qui a pour cible 300 PME françaises pour la période de 2019-2022, a été lancé au salon du Bourget 2019. Il se décline en quatre objectifs : améliorer la compétitivité de la filière, accroître l'attractivité des PME, renforcer la collaboration dans la filière et augmenter la flexibilité et la réactivité de l'outil industrie. Ce sont près de 60 vagues de cinq à six PME qui seront lancées d'ici 2021 dans la construction de leur *roadmap* digitale avec un accompagnement dans la réalisation de la première mise en œuvre.

Safran est membre fondateur de l'association Space, créée en 2007, et s'investit chaque année dans son fonctionnement en apportant ses meilleures méthodologies et contribuant à la mise en place de nouveaux outils pour les PME en animant des tables rondes et des webinars à thèmes. Space a pour objectif l'amélioration de la performance des PME françaises. À ce titre, Space conduit des chantiers d'amélioration individuelle Fournisseur *(supplier development)* et propose un panel de 31 formations développées spécifiquement pour les PME aéronautiques. Space est aussi maître d'œuvre des programmes industriels du GIFAS de performance de la *supply chain* aéronautique (notamment conduite de projet (PMO), méthodologies, recrutement/pilotage/formation des consultants).

Safran a souscrit au fonds Aerofund III (Fonds commun de placement à risque de la société Ace management) et poursuit ainsi les actions d'investissement engagées depuis 2004 par les fonds Aerofund I et Aerofund II. Le Groupe s'implique dans la restructuration et la consolidation du tissu industriel de la filière aéronautique française et contribue au financement des PME en phase de fort développement. En renforçant ainsi la structure financière de ses fournisseurs, il sécurise ses approvisionnements en même temps qu'il favorise l'émergence d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) plus robustes, capables de développer des marchés à l'international.

Enfin, le Groupe apporte une attention particulière au secteur protégé et au secteur adapté. Les acheteurs doivent faire appel dans la mesure du possible aux Entreprises Adaptées (EA) et aux Établissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT). Selon les termes de l'accord handicap, un représentant de Safran participe aux commissions biannuelles de suivi de l'accord pour évoquer les réalisations et perspectives dans ce domaine. En France, les achats du Groupe auprès du secteur protégé et du secteur adapté ont permis d'atteindre un taux d'emploi indirect de près de 0,7 % en 2019, avec un objectif d'augmentation annuelle. Une cartographie a permis d'identifier les domaines possibles de collaboration avec le secteur protégé pour les achats hors production et ainsi développer des partenariats soit en direct soit en cotraitance avec des entreprises adaptées ou des établissements et services d'aide par le travail.

5.5 CLIMAT ET ENVIRONNEMENT

5.5.1 Le réchauffement climatique, un enjeu majeur

Fixé par l'accord de Paris sur le climat en 2015 dans le cadre des Nations unies, l'objectif de contenir l'augmentation moyenne de la température de la planète en dessous de 2 degrés Celsius par rapport aux niveaux préindustriels et de la limiter autant que possible à 1,5 °C est un défi collectif. Le dioxyde de carbone (CO_2) représente 77 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) d'origine humaine. Il est une des causes de la hausse mondiale des températures.

Le transport aérien représente seulement 2 % à 3 % des émissions mondiales de CO_2, mais la croissance prévisionnelle du trafic aérien de l'ordre de 4 % par an d'ici 2050 oblige l'industrie aéronautique à avoir comme priorité de chercher à réduire ses émissions, celles-ci allant mécaniquement augmenter. Ce chiffre représente l'impact de la combustion du kérosène dans les avions de la flotte mondiale civile, et n'inclut pas l'empreinte carbone de la construction des avions ni de leur démantèlement.

Par l'intermédiaire de l'*Air Transport Action Group* (ATAG) et en accord avec l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), l'industrie aéronautique est le premier secteur au monde à s'être fixé un objectif aussi ambitieux : réduire, d'ici 2050, les émissions de CO_2 de moitié par rapport au niveau de 2005, ce qui, compte tenu de la croissance du trafic aérien, équivaut à

une diminution de 90 % des émissions moyennes par passager au km. De plus, les certifications des nouveaux avions lancés à partir de 2020 et des avions produits après 2028 seront liées au montant de leurs émissions de CO_2. Ces objectifs sont cohérents avec les Accords de Paris et crédibles. Tous les acteurs du secteur aéronautique (industrie, compagnies aériennes, contrôle aérien, aéroports, pouvoirs publics) doivent s'engager à les respecter.

Safran, en tant qu'équipementier sur le secteur de l'aéronautique, s'inscrit dans cet objectif mondial et dans cet engagement ambitieux du secteur aérien en s'efforçant de limiter les rejets de CO_2 liés à l'usage de ses produits et à ses processus de fabrication. L'usage des produits et les opérations aériennes sont les principaux émetteurs de CO_2 *via* la combustion du kérosène dans les avions de la flotte mondiale civile. C'est un enjeu stratégique pour Safran qui réalise un effort majeur en matière de R&T visant 600 millions d'euros de dépenses à horizon 2022 (cf. § 1.4). C'est un sujet de premier ordre pour le Conseil d'administration et le comité exécutif. Safran a ainsi signé pour la première fois le *Climate Pledge* en 2019 pour la période 2020-2023 avec 99 autres entreprises françaises pour s'engager à investir dans l'industrie et la R&T afin de réduire les émissions de CO_2.

En août 2019, Philippe Petitcolin, Directeur Général de Safran, affirmait l'engagement de Safran « Aux côtés des autres acteurs du secteur, Safran, entreprise citoyenne, met tout en œuvre pour honorer la part du contrat écologique qui lui est assignée. »

Un écosystème mobilisé

Les progrès majeurs ne peuvent se faire qu'avec une collaboration de tous les acteurs mondiaux du secteur aéronautique. Safran est moteur sur les défis du changement climatique avec notamment le développement du moteur LEAP de CFM International. Afin de développer des produits plus respectueux de l'environnement, Safran, en partenariat avec ses clients, s'implique dans des programmes européens et français de grande ampleur tels que Clean Sky financé par la Commission européenne et les industriels, SESAR (*Single European Sky ATM Research*) pour la construction du Ciel unique européen, ou encore le CORAC (Conseil pour la recherche aéronautique civile). Le CORAC a été créé dans le cadre du Grenelle de l'environnement afin de coordonner les efforts de recherche en France, il constitue le lieu privilégié des échanges entre l'État et l'industrie du transport aérien dans son ensemble. Le comité de pilotage du CORAC, qui se réunit chaque mois, a été présidé par Safran pendant deux ans. Les opérations d'envergure mises en place à travers le CORAC préparent l'avenir de toute la filière. Elles permettent en particulier une collaboration entre les grands donneurs d'ordre ainsi qu'entre tous les acteurs majeurs de la chaîne équipementière et plus de 300 partenaires PME ou ETI dont certaines n'étaient initialement pas qualifiées comme fournisseurs aéronautiques.

Par ailleurs, Safran poursuit son implication en participant à différentes instances stratégiques afin de travailler avec l'ensemble de l'écosystème aéronautique pour construire des solutions communes telles que :

- l'ATAG (Air Transport Action Group) ;
- l'ACARE (Advisory Council for Aviation Research and Innovation In Europe) ;
- l'IAEG (International Aerospace Environmental Group) ;
- l'ASD (Aerospace and Defence Industries Association of Europe) ;
- le GIFAS (Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales).

5.5.2 La stratégie

Les émissions de gaz à effet de serre sont réparties en trois catégories d'après les normes internationales :

- Scope 1 [(1)] : Émissions directes telles que consommation de combustibles fossiles sur nos sites de production ;
- Scope 2 [(2)]: Émissions indirectes liées à l'énergie comme la consommation d'électricité ;
- Scope 3 [(3)]: Autres émissions indirectement produites et liées à la chaîne de valeur complète.

Les émissions liées aux modes de production (Scopes 1 et 2) ne représentent qu'un faible pourcentage des émissions dans le cycle de vie d'un avion. Les émissions dues à l'exploitation des produits, donc des avions en vol, constituent l'essentiel du Scope 3 et environ 95 % de l'ensemble.

Identification des enjeux du changement climatique

Afin de structurer sa politique de gestion des enjeux du changement climatique, Safran a déployé en 2019 une dynamique d'évaluation globale des risques liés au changement climatique (§ 4.3.1.5) sur ses sites de production, ses procédés industriels principaux et sa logistique. Elle vise à objectiver et quantifier les conséquences potentielles de ce risque pour Safran, puis à identifier les moyens de traitement appropriés. Elle doit permettre de sécuriser, voire d'améliorer la performance globale du Groupe, en adaptant progressivement ses choix et ses procédures opérationnelles.

Cette démarche d'évaluation a été menée sur 208 sites industriels et tertiaires, localisés dans 15 pays d'Europe, d'Asie, d'Amérique et d'Afrique. Elle couvre les enjeux suivants à l'horizon 2050 :

- enjeux « physiques » : hausse du niveau de la mer et événements climatiques extrêmes tels que des vagues de chaleur, sécheresses générant des risques d'incendie et de pénuries d'eau, pluies extrêmes générant des inondations et glissements de terrain, tempêtes, cyclones… ;
- enjeux de « transition » :
  - impact de politiques publiques telles que la réglementation de certains procédés de fabrication énergivores, des taxes ou restrictions d'usage sur certaines énergies fossiles ou certaines technologies, le développement des marchés du carbone et des taxes sur le carbone et la hausse de leurs prix, etc,
  - évolution (hors taxes) des prix des énergies (pétrole, gaz, électricité),
  - pénuries, limitation d'accès ou hausse des coûts de certaines matières premières.

(1) Scope 1 : Les émissions directes de gaz à effet de serre liées à la combustion de sources énergétiques (gaz de pétrole liquéfié (GPL, kérosène…)) lors des phases de production sur les sites de Safran.

(2) Scope 2 : Les émissions indirectes liées aux consommations énergétiques, électriques ou de chaleur/froid, sur les sites de Safran.

(3) Scope 3 : Les autres émissions indirectement produites par les activités de Safran et qui ne sont pas comptabilisées aux scopes 1 et 2 mais qui sont liées à la chaîne de valeur complète (source : Ademe).

La matérialisation de ces enjeux est évaluée dans le cadre de différents scénarios de référence quant à l'évolution du climat et des orientations énergétiques et technologiques mondiales. (cf. § 4.3.2.1).

Les premiers résultats de cette démarche d'évaluation des sites directement exposés aux risques liés au changement climatique, (cf. § 4.3.1.5), montrent qu'environ 95 % des sites de Safran ne présentent aucun risque climat significatif. Les principaux impacts climatiques susceptibles d'affecter les sites de Safran sont le renforcement de la force des cyclones dans les zones tropicales et l'augmentation de la fréquence des vagues de chaleurs extrêmes. Pour limiter ces deux impacts, le Groupe dispose déjà de scénarios d'anticipation (normes de construction, équipements) et de plans d'actions. La hausse du niveau des mers et des phénomènes de marées associés pourrait également potentiellement affecter certains sites. Des scénarios préventifs sont ainsi à l'étude ou en place.

En 2020, Safran poursuivra son analyse des enjeux climatiques « physiques ».

L'analyse des enjeux de « transition » a conduit Safran à mettre en œuvre des feuilles de route ambitieuses afin d'anticiper les évolutions liées au changement climatique mais aussi et surtout de contenir l'élévation de la température de la planète en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels.

Safran entend ainsi, être un leader de la décarbonation du secteur aéronautique et concentre ses travaux autour de deux axes prioritaires : la réduction de l'empreinte carbone de ses modes de production d'une part et de ses produits d'autre part.

Plan d'actions et objectifs de réduction de l'empreinte CO_2 des modes de production de Safran : projet Bas-carbone (Scopes 1, 2 et 3)

Ce projet concerne les Scopes 1, 2 et 3.

Pour établir cette stratégie, la Direction SSE du Groupe pilote le projet « Bas-carbone » depuis fin 2018 et un comité de pilotage, composé de plusieurs représentants du comité exécutif de Safran, a été constitué. Dans chaque société de rang 1, un chef de projet a été nommé. Par ailleurs des relais « métier » ont également été identifiés.

Première étape : La trajectoire et les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre ont été définis avec :

- la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de calcul des émissions de GES pour mesurer de façon précise les émissions de Safran. La comptabilité carbone est désormais standardisée, commune à toutes les sociétés et s'appuie sur les référentiels internationaux *Greenhouse Gas Protocol*, Agence Internationale de l'Énergie, ISO 14064-1-2016, ADEME. Plus de 150 indicateurs sont nécessaires pour établir l'empreinte carbone du Groupe ;
- l'outil de reporting a été mis à jour afin de permettre la consolidation des données sur plus de 200 sites de plus de 50 collaborateurs sur lesquels Safran opère ;
- un standard « Énergie », largement inspiré de l'ISO 50001 pour optimiser ses consommations énergétiques, a également été développé. 2018 a été une année d'appropriation de ce système de management de l'énergie et 2019 est la première année de mise en œuvre. Ce standard est intégré au référentiel SSE (cf. § 5.6.3) et est audité selon un planning défini ;
- une étude de faisabilité de l'atteinte des objectifs ambitionnés, prenant en compte l'ensemble des leviers connus pour diminuer les GES avec leurs coûts associés.

Ce travail, présenté au comité exécutif de Safran fin 2019, valide qu'avant 2025, toutes les sociétés du Groupe devront réduire leurs émissions de 8 % sur le scope 1, et de 18 % sur le scope 2 par rapport à 2018. Ces réductions affichées sont un minimum à réaliser pour tenir les objectifs définis par l'accord de Paris visant à limiter le réchauffement climatique en dessous de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels. Les sociétés doivent définir des plans d'actions ambitieux afin de respecter cet engagement.

Seconde étape : À partir de 2020, le projet entre dans une phase opérationnelle de déploiement et de suivi des actions de réduction des GES. Chaque société doit réaliser les premiers investissements pour lancer les actions identifiées autour des axes suivants :

- réduire la consommation énergétique des sites au travers notamment de l'efficacité énergétique des bâtiments ;
- travailler des solutions de rupture pour la génération de chaleur sur les sites, en convertissant les moyens, par exemple des chaudières à gaz en centrales à biomasse ;
- s'approvisionner avec des énergies décarbonées à l'instar de ce qui a été mené pour les sites industriels et tertiaires du Groupe à Querétaro et Chihuahua au Mexique pour l'électricité avec la signature d'un contrat d'achat d'énergie solaire.

Par ailleurs, Safran travaille à la mise en place d'un prix interne du carbone pour ses projets d'investissement.

Ce prix interne pourrait être intégré dans le calcul de rentabilité des investissements et serait applicable aux projets comme les extensions ou nouveaux bâtiments, les investissements d'efficacité énergétique ainsi que la logistique.

Plan d'actions et objectifs de réduction de l'empreinte CO_2 de l'utilisation de ses produits (Scope 3)

Face au défi climatique Safran s'inscrit pleinement dans l'engagement ambitieux du secteur aérien mondial fixé au travers de l'ATAG et de l'OACI. Cette transformation systémique du transport aérien réside dans un bouquet de mesures complémentaires qui présentent chacune des avantages, des défis et des calendriers différents. Safran n'est qu'un des acteurs de la transformation de l'ensemble du secteur et sa contribution ne saurait à elle seule permettre de résoudre l'équation. Néanmoins son positionnement large sur une grande part des systèmes de l'avion, et en particulier sur tous les systèmes énergétiques, place Safran au cœur du volet technologique de celle-ci. Safran consacre 75 % de son budget de recherche et technologie à l'amélioration de l'impact direct et indirect du transport aérien sur l'environnement.

La stratégie de Safran face au défi climatique est la suivante :

À court terme, l'utilisation de carburants durables permet de réduire considérablement l'empreinte carbone par rapport à l'utilisation du kérosène conventionnel. Parmi les carburants durables, le recours aux biocarburants dans le secteur aérien est encore très faible au plan mondial (0,1 % du total des carburants utilisés en 2019). Pour respecter les engagements pris, le secteur devra augmenter de manière plus importante encore leur utilisation. Cela suppose pour l'ensemble de l'industrie de

renforcer ses actions sur les différentes filières de carburants durables et d'explorer d'autres voies que les carburants de synthèse à base de biomasse. Il faudra également lever toutes les barrières techniques sur le moteur et les systèmes de gestion des carburants afin de pouvoir utiliser à terme jusqu'à 100 % de carburants durables.

Parmi les différents types de carburants, les carburants « drop in [(1)] », pouvant être mélangés avec le kérosène, sont déjà utilisables dans les avions existants. Les biocarburants (déjà utilisés dans d'autres secteurs du transport ou de l'énergie) sont une solution de carburant « drop in » directement accessible qui permet de réduire les émissions de CO_2 à condition de veiller rigoureusement à leur bilan carbone sur l'ensemble de leur cycle de vie. D'autres solutions, à moyen terme, sont à l'étude comme les carburants « drop in » nommés « Power to liquid » obtenus à partir d'hydrogène renouvelable et de CO_2 capturé. Les moteurs de Safran (avions et hélicoptères) sont d'ores et déjà certifiés pour pouvoir intégrer 50 % de carburants « drop in ». Safran travaille pour augmenter cette part dans ses moteurs.

À moyen terme,

- l'électrification et l'hybridation : il s'agit de propulsion purement électrique (batterie + moteur électrique entraînant un propulseur) ou de combinaison thermique/électrique (hybridation) selon différentes architectures et dans des proportions variables. Sur la base des différentes études d'architecture d'avions 100 % électriques et hybrides réalisées par le Groupe, et des échanges avec ses clients, Safran est arrivé à la conclusion que le potentiel de gain associé à l'électrification et l'hybridation serait limité dans un premier temps aux vols courte distance à faible capacité (petites navettes pour commencer, avion régional dans un second temps). En effet, le paramètre le plus dimensionnant est la masse des systèmes électriques, et en particulier la densité massique d'énergie des batteries (aujourd'hui 60 fois plus faible que le kérosène) qui restreint fortement la distance franchissable avec un avion tout électrique (quelques centaines de km aujourd'hui, peut-être 1 000 km à long terme pour un avion volant à faible vitesse). L'autre paramètre limitant, nécessitant un effort de recherche important, est lié à la gestion de la haute tension en altitude ;
- la propulsion thermique ultra-optimisée : il s'agit d'architectures et de technologies de moteur avancées ou en rupture (exemple de l'*open rotor*) et l'intégration avancée du propulseur dans l'avion (études d'architecture et de concept d'avions en rupture…). Safran devra développer des technologies disruptives pour une nouvelle génération d'avions entrant en service entre 2030 et 2035, permettant un gain de « deux générations en une ». Cela inclura en particulier un moteur d'architecture nouvelle apportant un gain de consommation substantiel par rapport au LEAP, des technologies d'allègement des équipements (avion et cabine) et des solutions d'électrification.

A plus long terme, Safran travaille sur l'utilisation des carburants non « drop in » : carburants de rupture ne pouvant pas être mélangés au kérosène et nécessitant des changements plus profonds des architectures avion, comme par exemple l'utilisation de carburants cryogéniques tels que le méthane liquide, ou à long terme de l'hydrogène.

Au-delà des initiatives décrites ci-dessus, l'optimisation de la masse et de l'efficacité de l'avion, et l'amélioration des opérations aériennes sont des sources de réduction de la consommation de carburant des aéronefs.

Safran favorise aussi l'écoconception pour que, dès la conception des produits et sur l'ensemble de leur cycle de vie, les impacts environnementaux soient réduits.

5.5.3 Prise en compte des impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie des produits

Au travers du référentiel SSE (cf. § 5.6.3) Safran demande à chacune de ses sociétés de rang 1 de mettre en place une organisation dédiée à l'écoconception : compétences, formation, règles de conception, processus de contrôle, etc. Ce standard d'écoconception interne guide les sociétés pour réduire l'empreinte environnementale de leurs produits sur les principales étapes de leur cycle de vie. Ce standard est partie intégrante du référentiel SSE (cf. § 5.6.3) et se caractérise par des exigences classées en niveau de maturité : bronze, argent, or. Ce standard est audité sur un cycle de trois ans. Au-delà de ce standard, Safran souhaite systématiser la prise en compte de l'environnement en conception pour ces nouveaux programmes ou le développement de briques technologiques. À titre d'exemple d'innovation et de réalisation, le moteur LEAP de CFM International, entré en service mi-2016, offre une réduction de 15 % des émissions de CO_2, en regard de la génération précédente des moteurs équivalents. Dans le domaine des hélicoptères, les nouveaux moteurs ARRANO et ANETO proposent, en plus d'une augmentation des performances, une réduction de l'empreinte environnementale notamment avec des réductions de 10 à 15 % de la consommation spécifique, une réduction du bruit (*compliance* ACARE 2020) et l'utilisation de matériaux et procédés plus respectueux de l'environnement.

Au-delà des enjeux liés au climat, Safran prend en compte les autres enjeux environnementaux en favorisant l'écoconception pour que dès la conception des produits et sur l'ensemble de leur cycle de vie, les impacts environnementaux soient réduits.

Dans un principe d'amélioration continue, les objectifs de l'écoconception sont :

- limiter les impacts sur l'environnement et la santé humaine, notamment en limitant le recours aux substances chimiques dangereuses ;
- anticiper les exigences réglementaires et celles de ses clients/parties prenantes en anticipant, entre autres, les obsolescences de produits chimiques ou de procédés ;
- devancer les normes applicables de l'OACI ;
- stimuler l'innovation technologique ;
- favoriser les synergies au sein du Groupe ;
- se démarquer de la concurrence et renforcer l'image de marque du Groupe.

Pour ce faire, Safran retient en particulier quatre axes de progrès significatifs pour ses activités :

- le risque chimique (limitation du recours aux substances dangereuses) ;
- le bruit (limitation des nuisances sonores) ;
- les ressources naturelles non renouvelables (réduction de l'utilisation des ressources naturelles, recyclage des produits, réduction et le traitement des déchets) ;
- la consommation énergétique (cf. § 5.5.4).

(1) 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.

La limitation du recours aux substances dangereuses

La maîtrise des risques liés aux substances chimiques est un enjeu pris en compte par une pluralité d'acteurs au sein du Groupe. Les objectifs se concentrent principalement sur la réduction des risques lors de la qualification des matériaux et des procédés et lors de la mise en œuvre des substances sur les sites industriels. En ce sens, Safran anticipe les potentielles obsolescences de produits chimiques qui pourraient impacter la production.

Pour la conception des nouveaux programmes ou de briques technologiques, des règles de choix et d'utilisation des substances chimiques sont définies au travers d'un processus interne. Safran a ainsi défini une liste de substances, de matériaux et de procédés utilisables (avec restriction ou non) ou au contraire interdits. Par ailleurs, chaque nouveau produit chimique, pour être introduit sur site, fait l'objet d'une étude approfondie dans laquelle est impliqué un panel d'acteurs.

En ce qui concerne les programmes existants, afin de respecter les réglementations en vigueur, notamment Reach (Règlement européen sur la maîtrise des substances chimiques), la substitution des substances les plus préoccupantes fait appel à une organisation dédiée, composée de différents acteurs présents dans les Sociétés et coordonnée par la direction SSE du Groupe. Les équipes Matériaux et Procédés assurent le support technique des recherches et qualifient les produits de substitution pour les substances les plus dangereuses, Les équipes d'ingénierie, de production et qualité travaillent à déployer les substitutions selon les règles applicables pour garantir la sécurité des vols. Les achats interviennent quant à eux dans la recherche de partenaires aptes à adapter leurs méthodes de travail tout au long de la chaîne de valeur.

Au-delà de la substitution du chrome VI et du cadmium, qui ont mobilisé les équipes, les sociétés doivent établir, d'ici 2022, une feuille de route identifiant les autres substances à substituer en priorité.

Enfin, la mise en œuvre des substances chimiques sur les sites industriels est une préoccupation quotidienne pour les équipes de production et les préventeurs en SSE. Bien que les efforts menés en amont du cycle de vie des produits permettent une réduction des dangers au poste de travail, les risques résiduels doivent néanmoins être maîtrisés. Un des 30 standards du référentiel SSE lui est dédié. Des correspondants « risques chimiques » sont formés spécifiquement sur les sites significatifs (plus de 120 personnes), la direction SSE du Groupe pilote la veille, la réalisation d'études scientifiques et techniques et émet des recommandations pour la maîtrise de ces risques chimiques.

Safran s'implique activement dans la maîtrise des risques chimiques et des réglementations associées avec les associations françaises et européennes représentant la profession aéronautique, comme le GIFAS, l'ASD *(Aerospace Space Defence)* et l'IAEG *(International Aerospace Environment Group)* visant à mettre en place des solutions sur la gestion et la substitution des substances dangereuses.

La limitation des nuisances sonores

Depuis plusieurs décennies, les normes aéronautiques en matière de bruit sont de plus en plus sévères. Elles répondent en priorité à des impératifs environnementaux et de qualité de vie : le bruit des avions nuit aux riverains, aux personnels au sol et aux passagers. Afin d'anticiper les objectifs fixés par l'ACARE1 (une diminution de 50 % du bruit perçu à l'horizon 2020 par rapport à l'année 2000) et les normes édictées par l'OACI2, les sociétés du Groupe travaillent ensemble à l'amélioration des émissions sonores de leurs équipements.

Chez Safran, des équipes dédiées jouent un rôle central dans les principaux programmes aéroacoustiques. Elles développent des partenariats de recherche avec les avionneurs, les hélicoptéristes et les plus grands laboratoires français et européens, notamment l'Onera et le DLR4.

La principale source de nuisances sonores lors du décollage est relative aux systèmes propulsifs qui concentrent tous les efforts de recherche. Sur les moteurs, l'augmentation du taux de dilution (le rapport entre le flux d'air chaud et le flux d'air froid) obtenu par l'élargissement du diamètre de la soufflante a fortement contribué aux progrès réalisés depuis 40 ans. Cela a réduit la vitesse d'éjection des gaz et donc le bruit. Aujourd'hui, les efforts de Safran portent davantage sur la réduction du bruit émis par la soufflante elle-même. Il s'agit donc d'optimiser la forme des aubes, à l'aide de modélisations fondées sur la physique des mécanismes générateurs de bruit, et d'améliorer l'efficacité des matériaux absorbants placés sur les parois des nacelles et des carters des moteurs. Aubages aérodynamiques, nouveaux matériaux acoustiquement absorbants, tuyères à chevrons… : les axes de travail sont nombreux et on estime *in fine* que l'empreinte acoustique des avions au sol a été réduite de 75 % en quatre décennies. Entre le moteur CFM56, mis sur le marché dans les années 1980, et le nouveau moteur LEAP, une amélioration moyenne de 12 décibels a été obtenue.

Les nacelles offrent elles aussi des performances accrues afin d'emprisonner à la source le son résiduel des moteurs. Les nacelles de l'A320 ont ainsi une peau composite en nid d'abeille qui absorbe une partie des sons. Des technologies nouvelles, actuellement à l'étude, amélioreront encore leur efficience avec comme principe de produire un contre-bruit depuis des haut-parleurs miniaturisés pour neutraliser les ondes sonores des moteurs.

Les avancées sont telles que des bruits considérés jusqu'alors comme « inaudibles », car masqués par les bruits des moteurs, se retrouvent ainsi au cœur des préoccupations des acousticiens. C'est le cas de ceux générés par les systèmes d'atterrissage. Peu aérodynamiques par nature, les solutions à l'étude portent sur le design des atterrisseurs et l'ajout de carénages, tout en prenant en compte les contraintes d'encombrement, de poids, de sûreté des vols et de maintenance.

La réduction de l'utilisation des ressources naturelles

Dans une industrie aux cycles longs comme l'aéronautique, marquée par une complexité technique extrême et des normes de sécurité sans compromis, les avancées technologiques se préparent plusieurs dizaines d'années à l'avance et mobilisent de nombreux acteurs. Safran apporte une attention particulière à l'enjeu des ressources naturelles non renouvelables. Ainsi, le Groupe travaille sur la réparabilité de ses produits et propose des solutions de MRO (*Maintenance, Repair and Overhaul* - maintenance, réparation et révision) partout dans le monde. Chaque année, les experts de Safran développent et industrialisent plusieurs centaines de nouvelles réparations et proposent une gamme complète d'interventions : restauration de performances, remplacement de pièces à durée de vie limitée, inspection et maintenance de l'ensemble des équipements…

Prônant un modèle de durabilité construit et abouti, Safran propose même le réemploi de pièces d'occasion en s'appuyant sur une logique d'économie circulaire. Ainsi, CFM Materials,

co-entreprise de GE et de Safran spécialisée dans les pièces d'occasion de moteurs CFM56, propose à ses clients un accès à des stocks importants de rechange, dont la qualité et la traçabilité sont garanties, permettant ainsi de répondre en temps réel aux besoins des ateliers de maintenance du monde entier.

Les solutions proposées par Safran contribuent donc à réduire l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables. Du fait de ses longs cycles de vie, de la haute technicité des produits et de la forte valeur ajoutée de ses services, Safran s'inscrit dans une démarche de gestion responsable de ses opérations.

Le recyclage des produits

Safran s'est associé à deux autres acteurs de premier rang (Airbus et Suez) pour créer la société Tarmac Aerosave. Cette société, créée en 2007 et implantée à Tarbes (Hautes-Pyrénées), est aujourd'hui la référence européenne pour le stockage et le démantèlement d'avions militaires et civils fabriqués par Airbus, Boeing, ATR, Bombardier, Embraer... Safran est impliqué depuis l'origine dans ce projet qui s'inscrit au cœur de la démarche de responsabilité environnementale du Groupe. Lieu de stationnement d'avions et de stockage d'équipements, Tarmac Aerosave offre la plus grande capacité de déconstruction d'avions en Europe, sur ses trois sites de Tarbes-Lourdes, Toulouse-Francazal et Teruel en Espagne. Depuis 2007, 170 avions et 135 moteurs ont été démantelés et recyclés, avec un taux de récupération de plus de 92 %. À titre d'exemple, 75 % des A340 d'Airbus recyclés dans le monde l'ont été par Tarmac Aerosave.

La réduction et le traitement des déchets

Concernant la gestion des déchets sur ses sites de production, Safran s'engage également à les réduire et à les traiter afin de réduire son impact sur les ressources et sur l'environnement. Les déchets sont répartis en sept catégories (plastiques, papiers/cartons, bois, déchets composites, métalliques, dangereux et autres déchets non dangereux). Pour chaque typologie de déchets, plusieurs traitements sont envisageables : le recyclage matière, l'incinération avec valorisation énergétique, l'incinération sans valorisation énergétique et l'enfouissement pour les déchets ultimes et dangereux. En fonction des typologies de déchets, de la maturité des filières existantes et des pays dans lesquels Safran est implanté, les pourcentages de valorisation (matière et énergétique) peuvent varier de 100 % de valorisation pour les déchets métalliques à 42 % pour les déchets composites dont les filières de traitement sont en cours de développement.

Par ailleurs, les eaux issues des processus industriels, susceptibles de présenter des risques, rejoignent les eaux de surface *via* des stations de traitement surveillées en continu ou sont prises en charge par un prestataire pour traitement externe. Plusieurs établissements en France sont soumis à la législation RSDE (rejet de substances dangereuses dans l'eau) et font l'objet d'arrêtés préfectoraux complémentaires. Le Groupe dispose d'études et d'analyses par une tierce partie des sols et des eaux souterraines de ses sites industriels afin d'en évaluer les risques éventuels de pollution. Des actions de prévention ou de remise en état sont conduites partout où cela est nécessaire. La direction SSE Groupe supervise l'état environnemental des lieux, des bâtiments, des activités, des sols et des eaux souterraines de chaque site. Elle participe notamment aux *due diligences* au cours des cessions et des acquisitions d'éléments du patrimoine.

Depuis 2016, le Groupe compte deux établissements classés Seveso seuil haut : les sites de Molsheim et de Bidos de Safran Landing Systems. Ces établissements sont conformes à la législation en vigueur : système de la gestion de la sécurité (SGS), plans d'opérations internes (POI), plans de prévention des risques technologiques (PPRT), etc.

Certains établissements exploitent des installations soumises à autorisation, déclaration ou enregistrement en fonction des législations nationales. Toutes les installations faisant l'objet d'une autorisation d'exploitation font l'objet d'un reporting Groupe. En accord avec la législation française, pour certaines de ces installations Seveso, ICPE (Installation classée pour la protection de l'environnement), des garanties financières ont été proposées fin 2015 et fin 2018 aux autorités préfectorales concernées pour la mise en sécurité de l'établissement en cas de cessation de son activité. Les sites concernés reçoivent de la part des préfectures les arrêtés complémentaires relatifs aux garanties financières.

Dans le cadre de tous ses projets, le Groupe s'engage à respecter les réglementations environnementales en vigueur. Il est notamment amené à effectuer ponctuellement des études d'impact de ses activités sur la biodiversité locale afin d'obtenir son autorisation d'exploitation. Aucun accident environnemental n'a été recensé en 2019 dans le Groupe avec un impact significatif sur l'environnement.

5.5.4 Les principaux indicateurs

Tous les indicateurs mentionnés ci-dessous portent sur un périmètre Groupe sauf mention contraire.

Énergie

	2018	2019
Électricité *(en MWh)*	1 302 423	1 331 979
Gaz naturel et gaz de pétrole liquéfié – (GPL) *(en MWh PCS)*	867 164	929 212
Kérosène *(en litres)*	17 305 991	17 747 676
Réseaux de chaleur/vapeur et froid *(en MWh)*	55 461	52 313
Fioul *(en litres)*	865 366	622 354

Gaz à effet de serre, Scopes 1 et 2 (1)

Conformément à ses objectifs de contribution à la lutte contre le changement climatique, Safran mesure l'empreinte carbone de ses activités et de sa consommation énergétique sur les Scopes 1 et 2. Ces valeurs prennent en compte l'augmentation de l'activité, sensible pour les consommations d'électricité et de gaz.

	2018 *	2019	Objectifs (année de référence 2018)
Scope 1 émissions directes *(Teq. CO_2)*	218 906	219 745	Moins 8 % en 2025
Scope 2 émissions indirectes associées à l'énergie *(Teq. CO_2)*	374 691	386 495	Moins 18 % en 2025

* *Les indicateurs ont été révisés en 2019, ils sont en valeur absolue : Teq. CO_2. Ils étaient en valeur relative (Teq.CO_2/salarié) en 2018.*

Gaz à effet de serre, Scope 3 (2)

Concernant les émissions indirectes résultant de l'usage de ses produits, Safran considère que ces émissions font l'objet d'un reporting par les clients (compagnies aériennes notamment) qui les utilisent. Celles-ci sont suivies au titre de leur Scope 1.

Les émissions de gaz à effet de serre de Safran liées aux déplacements aériens professionnels s'élèvent en 2019 à 63 863 tonnes équivalent CO_2. Les émissions de gaz à effet de serre de Safran liées au traitement des déchets s'élèvent à 24 629 tonnes équivalent CO_2 pour l'année 2019.

Par ailleurs, Safran en 2020 va définir ses émissions indirectes liées au scope 3. Un travail est en cours sur le calcul des émissions indirectes liées aux achats de biens et services et aux déplacements domicile-travail de ses collaborateurs.

Sites concernés par le système d'échange de quotas de CO_2 européen (EU-ETS)

Sur plus de 150 sites européens, seuls 3 établissements sont concernés par l'EU-ETS (*European Union - Emissions Trading System* ou système communautaire d'échange de quotas d'émission). Il s'agit des sites de Gennevilliers, Villaroche et Villeurbanne. Safran n'a jamais eu à acheter jusqu'à ce jour de quota de CO_2 sur le marché ; les allocations gratuites ont toujours été suffisantes. De plus Safran travaille sur une option de désengagement de l'EU-ETS pour ses sites de Gennevilliers et Villaroche en étudiant la possibilité d'avoir recours à des énergies alternatives.

Autres indicateurs environnementaux

	2018	2019
Déchets totaux générés *(en tonnes)*	91 918	91 979
Déchets totaux valorisés *(en tonnes)*	68 090	63 565
Ratio de valorisation *(en %)*	74,1	69,1
Eau total *(en m^3)*	3 714 549	4 514 698

(1) Scope 1 : Les émissions directes de gaz à effet de serre liées à la combustion de sources énergétiques (gaz, gaz de pétrole liquéfié, kérosène…) lors des phases de production sur les sites de Safran.
Scope 2 : Les émissions indirectes liées aux consommations énergétiques, électriques ou de chaleur/froid, sur les sites de Safran.

(2) Scope 3 : Les autres émissions indirectement produites par les activités de Safran et qui ne sont pas comptabilisées aux Scopes 1 et 2 mais qui sont liées à la chaîne de valeur complète (source : Ademe).

5.6 SANTÉ ET SÉCURITÉ

5.6.1 Enjeux

L'enjeu principal de Safran est d'assurer la protection des collaborateurs du Groupe tant au niveau de leur santé que de leur sécurité. L'année 2019 a été marquée par un travail avec les coordinateurs SSE des sociétés de rang 1 pour établir une vision SSE à horizon 2025. Ce travail a permis d'élaborer une feuille de route qui reprend les enjeux de la SSE autour de quatre piliers que sont la santé, la sécurité, l'ergonomie et l'environnement (cf. § 5.5). Une culture durable en termes de SSE, la digitalisation des formations, la prévention des situations à risques psychosociaux et la montée en compétences en ergonomie ont été identifiées comme les principaux enjeux du Groupe.

Le déploiement du référentiel SSE auprès des sociétés ayant intégré Safran en 2018 s'est poursuivi en 2019 et continuera en 2020. Parmi les actions menées, nous pouvons citer l'harmonisation des indicateurs qui a été un jalon important tout comme l'homogénéisation des pratiques de reporting et la migration vers des outils informatiques communs.

5.6.2 Politique

Safran s'est engagé à développer une culture de prévention pour maîtriser les risques dans les domaines de la santé et la sécurité au bénéfice de ses collaborateurs, partenaires fournisseurs, clients et de toute autre partie prenante concernée par ses activités, dans un esprit de transparence et de sincérité.

Cet engagement a été renouvelé en 2019 avec la signature par tous les membres du comité exécutif de Safran de la politique santé, sécurité & environnement applicable à l'ensemble des sites.

Les objectifs définis dans cette politique s'inscrivent dans une démarche mondiale d'amélioration continue du système de management de la santé, de la sécurité et de l'environnement afin de :

- préserver la santé et la sécurité des femmes et des hommes du Groupe ;
- réduire l'impact environnemental en concevant des produits et services plus performants tout au long de leur cycle de vie (cf. § 5.5) ;
- diminuer les émissions de gaz à effet de serre liées à la production, notamment en réduisant les consommations énergétiques (cf. § 5.5) ;
- garantir la conformité des installations partout dans le monde ;
- prévenir et réduire les pollutions qui pourraient être générées par les activités (cf. § 5.5).

Tous les acteurs du Groupe, présidents de société, managers et collaborateurs s'engagent à respecter et mettre en œuvre la politique SSE du Groupe, en :

- se conformant aux exigences légales et autres exigences applicables, dont le référentiel SSE Safran ;
- s'impliquant dans les démarches de prévention et en veillant à la contribution active de toutes les parties dans chaque établissement ;
- s'assurant que les plans de progrès sont efficaces et que la fonction SSE est impliquée dans tous les projets industriels.

Pour assurer cet engagement, les directeurs opérationnels suivent une formation spécifique de deux jours relative à la gestion de la SSE au quotidien. En 2019, environ 300 managers ont suivi cette formation.

5.6.3 Un référentiel SSE global et opérationnel

Safran vise l'excellence dans les domaines de la santé et de la sécurité au travail. Le déploiement de la politique santé, sécurité au travail et environnement s'appuie sur une organisation et un référentiel interne. Ce référentiel global en santé, sécurité et environnement (SSE) permet de piloter la maîtrise des risques et l'amélioration de la performance opérationnelle en SSE. Ce pilotage se fait en collaboration avec les coordonnateurs SSE des sociétés de rang 1, les préventeurs des sites, les services de santé au travail et un réseau d'experts décentralisés. Les coordonnateurs de pôles, qui regroupent plusieurs entités localement, animent les synergies de proximité dans le cadre de ce déploiement.

Le référentiel Safran comporte le manuel SSE comprenant les exigences des normes ISO 14001, ISO 45001 et OHSAS 18001 ainsi que des standards thématiques précisant les exigences spécifiques opérationnelles de Safran. Une grille de maturité permet d'évaluer un niveau de performance (appelé niveau de maturité) sur chaque standard et de fixer des objectifs précis d'amélioration. Le référentiel SSE Safran a été validé par un organisme externe, attestant de son équivalence aux normes ISO 14001 et OHSAS 18001.

Le référentiel SSE précise, de façon opérationnelle, dans ses standards, les exigences SSE applicables pour différentes thématiques telles que la gestion réglementaire, la gestion documentaire, l'engagement et le leadership, l'analyse de risques et d'impacts, les inspections générales planifiées (IGP), les enquêtes et analyses, la gestion des changements, la gestion des fournisseurs, la gestion des autorisations d'exploiter, l'écoconception, etc. Il comporte également des standards qui permettent un déploiement homogène dans le Groupe des exigences relatives aux thèmes suivants : travaux en hauteur, consignation-déconsignation, espaces confinés, atmosphères explosives, interventions hors site, risques chimiques, risques physiques, santé-conditions de travail, amiante, prévention de la légionellose, ergonomie, risques routiers.

Aujourd'hui, toutes les entités du Groupe utilisent ce référentiel. L'application des exigences du référentiel fait l'objet d'audits annuels permettant de mesurer la performance opérationnelle au travers du niveau de maturité SSE atteint par les sites. Des auditeurs internes SSE, dont la qualification est validée par la direction SSE et par un organisme externe de certification, interviennent dans les établissements du Groupe selon une planification établie en début d'année. Les rapports d'audit

sont examinés par le comité de certification Groupe, présidé par la directrice SSE du Groupe. Un représentant d'un organisme externe de certification participe au comité. Le certificat délivré par ce comité précise les normes (ISO 14001 et/ou OHSAS 18001) auxquelles chaque site est conforme, ainsi que le niveau de maturité global qu'il a atteint sur l'ensemble des standards SSE Safran. En 2019, des audits sur le référentiel Safran ont ainsi été conduits sur plus de 110 sites.

Santé & prévention des risques psychosociaux (RPS)

Depuis 2006, le Groupe s'est attaché à la prévention des risques psychosociaux et à la promotion de la qualité de vie au travail. Cela a permis, d'une part, de mettre en évidence les facteurs psychosociaux favorables à promouvoir, sources de qualité de vie au travail et, d'autre part, de déterminer les facteurs de risque. Suite à ces analyses, des plans d'actions ciblés et adaptés aux situations à traiter ont été identifiés et mis en place.

Des outils et démarches sont déployés sur l'ensemble des sites du Groupe au travers du standard « santé-conditions de travail ». Ce standard reprend le dispositif de prévention des RPS qui comporte trois dimensions : prévention primaire, secondaire et tertiaire. La prévention primaire repose sur une démarche d'évaluation des risques psychosociaux inscrite dans l'accord Groupe sur la prévention du stress au travail. Elle est portée par les exigences du référentiel SSE Safran. La prévention secondaire est basée sur des communications et publications sur les risques psychosociaux mises régulièrement à disposition des collaborateurs : sensibilisation aux risques psychosociaux, détection et accompagnement des personnes en difficulté, prévention du harcèlement et de la violence au travail, prévention des comportements à risques (conduites addictives). Un panel de formations est également inscrit au catalogue de Safran University.

La prévention tertiaire est assurée par les services internes de santé. Depuis 2018, le Groupe a également mis en place des cellules de veille RPS dans les sites en France. Ces cellules, pluridisciplinaires et tenues au secret professionnel, ont pour objectif de traiter des situations de mal-être au travail individuelles ou sur des petits collectifs, avec l'accord des collaborateurs concernés. Les services de santé au travail peuvent également faire appel à des prestataires spécialisés susceptibles d'intervenir rapidement en cas de besoin.

Fin 2018, le Groupe a commencé le déploiement de l'observatoire de santé EVREST (évolutions et relations en santé au travail) sur l'ensemble des sites en France et au Maroc. En 2019, plus de 110 sites ont déployé le questionnaire. Cet outil permet de capitaliser dans le temps un ensemble de données sur le vécu et la santé des collaborateurs au travail et d'orienter les plans d'actions et axes d'améliorations de la qualité de vie au travail. Des indicateurs comme la charge de travail, la reconnaissance, la qualité des relations de travail, la santé psychologique et physique, sont régulièrement partagés. Un travail sera mené en 2020 pour définir des indicateurs harmonisés à l'échelle du Groupe.

Ergonomie & intégration de l'homme au cœur des systèmes de production

Au cœur de l'ingénierie du travail humain, le programme « Ergonomie » de Safran participe à la santé et sécurité au travail et à l'amélioration de la performance des systèmes de production. En 2019, l'équipe centrale a été renforcée par l'arrivée de deux ergonomes permettant d'accélérer la mise en œuvre du programme « Ergonomie » sur les continents américain et asiatique. Ainsi, le standard Groupe « Ergonomie » continue d'être déployé sur l'ensemble des sites contribuant à diminuer entre autres les risques de postures, de manutention et de répétitivité ainsi que les maladies professionnelles de type troubles musculo-squelettiques.

D'autre part, l'intégration de l'ergonomie dans les projets de conception des futurs moyens de production constitue l'un des enjeux de l'Usine du Futur du Groupe afin d'améliorer les conditions de travail et la performance. Ainsi, l'introduction de nouvelles technologies comme la robotique collaborative offre de nouvelles perspectives d'amélioration des situations de travail. La plateforme cobotique Safran SIROCO (simulation et intégration de robot collaboratif) a été créée en 2018 pour concevoir et industrialiser des systèmes cobotiques permettant de réduire le nombre de tâches pénibles de l'opérateur et ainsi le recentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée. Un projet Siroco a ainsi été mené en 2019 chez Safran Electrical & Power à Villemur, sur le poste de contrôle des panneaux de disjoncteurs, afin qu'un robot collaboratif effectue l'opération d'ouverture et fermeture de centaines de disjoncteurs à la place de l'opérateur pendant que celui-ci se concentre sur le résultat des tests et expertise des éventuels dysfonctionnements.

Plus de 1 800 collaborateurs sont formés à l'ergonomie dans le Groupe. Globalement, le Groupe compte désormais plus de 20 ergonomes dédiés à plein temps à l'analyse et l'amélioration des postes de travail avec un réseau international d'environ 200 correspondants en ergonomie et plus de 1 000 personnes impliquées dans la conception des postes de travail. Enfin, pour reconnaître l'excellence et favoriser le partage, une base de bonnes pratiques en ergonomie est à disposition de tous les sites. Elle recueille 350 bonnes pratiques duplicables qui font l'objet chaque année d'un *Award* Ergonomie remis pour la meilleure bonne pratique du Groupe.

Sécurité & protection des sites

Un réseau de préventeurs santé, sécurité & environnement est déployé sur l'ensemble du Groupe. Une animation centrale est organisée par zone : Amérique, Europe francophone, Europe anglophone et Asie. Plusieurs journées sont organisées avec tous les acteurs de la SSE chaque année. Des réunions mensuelles permettent aussi d'échanger avec ce réseau les bonnes pratiques et les retours d'expériences. Des pôles régionaux ont été mis en place afin d'apporter du support directement sur les sites. Ils sont pilotés par un préventeur SSE du pôle.

Depuis 2016, Safran est engagé en matière de risque routier et dispose d'une charte de prévention des risques routiers. En mars 2018, le Groupe a adhéré à l'appel national en faveur d'une route plus sûre en France. Il a signé les sept engagements proposés par le ministère de l'Intérieur relatifs à la sécurité routière en entreprise. Un standard « risque routier » a également été ajouté

au référentiel SSE. En 2019, 100 % des sites du Groupe se sont autoévalués sur ce nouveau standard. Des plans d'actions ont été mis en place pour atteindre le niveau 1 de maturité en 2020.

Enfin, le Groupe a poursuivi ses actions d'amélioration de la protection de ses sites vis-à-vis du risque d'incendie. Une commission se réunit tous les trois mois pour étudier les projets d'agrandissement, de rénovation, etc. L'expert incendie de la direction SSE Groupe participe à ces commissions qui réunissent d'autres fonctions transverses. Cela permet de prendre en compte le plus en amont possible les meilleures pratiques de l'art. De plus, un bilan est réalisé, par la direction SSE, semestriellement en présence d'un cabinet d'expertise en prévention et protection incendie, des assureurs et de la direction Risques & assurances Groupe. Ces bilans permettent d'échanger sur les évolutions passées et à venir.

5.6.4 Objectifs et indicateurs

Sécurité

Depuis 2017, un indicateur de résultat sécurité, suivi au niveau Groupe, repose sur le nombre d'accidents connus (c'est-à-dire les accidents avec et sans arrêt et les premiers soins). Cet objectif est décliné au niveau de chaque société en fonction de son activité et de sa performance passée. En 2019, le Groupe a atteint un taux de fréquence des accidents connus de 18,8 pour un objectif annoncé de 21,7. Cela représente une diminution de 17,9 % et démontre les efforts des sites dans la prévention des situations à risque. L'évaluation des managers prend en compte un objectif relatif au domaine SSE, en particulier dans les secteurs d'activités sensibles quant à la sécurité du travail (production, essais, etc).

Maturité SSE – des standards robustes

Le niveau de maturité SSE des sites est un indicateur global évaluant sur chaque site le respect des 30 standards du référentiel interne SSE. Cela permet de vérifier l'homogénéité du déploiement de ces standards sur l'ensemble des sites du Groupe. Des labels sont décernés en fonction du niveau de maturité de chaque site : bronze (tous les standards sont maîtrisés au niveau 1), argent (tous les standards sont maîtrisés au niveau 2) et or (tous les standards sont maîtrisés au niveau 3).

L'objectif fixé par le Groupe pour les entités incluses dans la démarche SSE en 2016 (soit 81 sites) est d'atteindre le niveau de maturité or d'ici 2020. En 2019, 50 % de cet objectif est atteint. Pour les entités entrées dans le périmètre Safran depuis 2018 (soit plus de 200 sites concernés), l'objectif est d'atteindre le niveau de maturité or à horizon 2025.

Maladies professionnelles

Le nombre de maladies professionnelles est suivi par chaque entité du Groupe. Ce suivi est réalisé au niveau local pour tenir compte notamment de la législation de chaque pays. Les activités du Groupe nécessitant des opérations manuelles et de précision, les principales maladies professionnelles sont liées à certains gestes et postures de travail touchant en particulier les membres supérieurs. Des actions d'améliorations sont apportées chaque année lors des évaluations ergonomiques au poste de travail afin notamment de réduire ces opérations néfastes pour les salariés. Ces évaluations sont réalisées par des personnes ayant reçu une formation en ergonomie, formation dite acteur PRAP (prévention des risques liés à l'activité physique) ou de correspondant en Ergonomie.

En France, le nombre de maladies professionnelles est passé de 87 en 2018 à 52 en 2019. 80 % des maladies déclarées sont attribuées aux troubles musculo-squelettiques (TMS). Ce pourcentage est semblable aux statistiques publiées en France. Les maladies professionnelles font également l'objet d'un suivi sur le périmètre international.

Protection incendie

Un indicateur relatif au niveau de protection des sites vis-à-vis de l'incendie est suivi suite aux visites d'un cabinet international d'expertise en prévention et protection incendie. Celui-ci tient ainsi à jour la cartographie des risques incendie du Groupe. Sur l'ensemble des sites cartographiés selon cette méthodologie, le niveau de protection contre le risque incendie est évalué à 6,8 sur 10 (niveau Bon). Cette note est élaborée en fonction de plusieurs critères tels que la mise en place d'une protection sprinkler et la gestion documentaire et opérationnelle, la construction du bâtiment. Ces critères sont ensuite pondérés pour donner une note globale allant de 0 à 10, 10 étant la meilleure note.

Indicateurs Santé & sécurité

Tous les indicateurs mentionnés ci-dessous portent sur le périmètre Groupe sauf mention contraire.

	2018	2019
Pourcentage de sites niveau or (objectif 100 % des sites niveau or en 2025)	30 %	50 %
Taux de fréquence des accidents connus (TFAC) (1)	22.7	18.8
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (TFAA)	2.9	3.2
Taux de gravité des accidents du travail	0.07(*)	0.07
Accidents mortels du travail	1	3
Nombre de maladies professionnelles (périmètre France)	87	52
Nombre de maladies professionnelles (périmètre États-Unis et Mexique)	NA	36
Niveau de protection incendie	6,8	6.8

(1) Accidents connus : accidents avec et sans arrêt de travail et premiers soins.
(*) Hors activités issues de l'ex-Zodiac Aerospace

5.7 RESSOURCES HUMAINES

5.7.1 Les enjeux de la politique RH

La politique des Ressources humaines du Groupe fait face à plusieurs enjeux majeurs. L'analyse de risque sous-jacente est présentée synthétiquement au § 4.3.4.

Le premier enjeu en termes de gestion des talents et des compétences est de soutenir et d'amplifier la performance du Groupe par le développement de son capital humain, en anticipant les besoins futurs de compétences tout en répondant aux aspirations des collaborateurs, génératrices d'engagement et de résultat pour le Groupe.

Dans un contexte de transformation digitale, une profonde évolution des compétences et des métiers, est en marche. Elle se traduit sur trois niveaux :

- des compétences digitales critiques et multiples : continuité numérique, maintenance prédictive, logiciel, intelligence artificielle, fabrication additive, cyber-sécurité, data pour nouveaux services, architecture, ingénierie industrielle, traitement de data industrielle… ;
- des adaptations organisationnelles et managériales nécessitant un fort accompagnement : management collaboratif et équipe autonome multi-métiers, développement du multi-machining et de la polycompétence, internationalisation des pratiques managériales ;
- des compétences historiques de Safran (mécanique, avionique, matériaux) qui restent fortement facteurs de différenciation et qui intègrent progressivement l'exploitation de la data. D'autres compétences déjà existantes doivent en parallèle être renforcées dans le contexte de la transition écologique : électrique, électronique de puissance, gestion de l'énergie, système, navigabilité, carburants durables.

Dans la chaîne de valeur aéronautique, Safran se positionne sur le plan de l'innovation comme architecte de solutions globales, produits et services, générant de nouveaux besoins de ressources stratégiques tant expertes que managériales. Préparer et accompagner ces évolutions est un enjeu majeur de la fonction Ressources humaines dans son ensemble.

Un deuxième enjeu est de développer une marque employeur Safran dans le monde en cohérence avec les implantations du Groupe alors que les besoins des marchés du travail sont différents et les besoins de recrutement spécifiques. Safran déploie une communication ciblée qui valorise une proposition différenciante pour nos futurs collaborateurs : la promesse de parcours professionnels variés et à fort contenu technologique, pour une industrie aéronautique plus sûre et plus respectueuse de l'environnement.

Chaque année, pour mesurer la hauteur de l'enjeu, Safran recrute près de 15 000 personnes. En effet, en raison de la pyramide des âges et du *turn-over*, près de 12 000 départs par an sont réalisés à l'échelle mondiale.

Enfin le troisième enjeu pour les équipes Ressources humaines du Groupe est de promouvoir la diversité parmi les salariés. Le Groupe est convaincu que la diversité de ses équipes est un levier de performance favorisant la créativité, le dynamisme et l'innovation. La complémentarité des profils, le mélange des points de vue, des opinions et des attentes participent à la réussite globale de Safran.

5.7.2 Le développement des talents

Un volet RH accompagne chaque étape du processus de gestion prévisionnelle industrielle et financière du Groupe dans le cadre du plan moyen terme (PMT). Une source de la réussite de Safran repose aujourd'hui sur sa capacité à gérer ses prévisions industrielles, financières et RH dans la plus grande cohérence et avec anticipation. Le PMT génère une vision à horizon de quatre ans des compétences quantitatives et qualitatives dont chaque service, chaque unité, chaque société du Groupe doit se doter, sur chaque métier, dans le monde. Un référentiel divisé en quatre domaines, 35 métiers et un peu plus de 160 emplois repères sert de grille de lecture et d'analyse.

5.7.2.1 La construction des parcours professionnels et la mobilité

Le Groupe a engagé une politique de développement professionnel de ses collaborateurs qui s'est traduite par la mise en œuvre d'un processus d'entretien de performance et de développement professionnel (EPDP). La réalisation de ce processus est mesurée chaque année. En 2019, près de 90 % des collaborateurs ont utilisé ce processus.

Des comités de carrière dans les entités opérationnelles et des comités métier transverses Groupe permettent de croiser les avis au sein d'une activité opérationnelle ou d'un métier donné et de proposer des parcours diversifiés à chacun. Ces revues analysent et valident les propositions de parcours hauts potentiels ainsi que des parcours types de mobilité et les plans de succession.

Plus de 2 000 personnes à potentiel font ainsi l'objet d'un suivi spécifique ainsi que 1 300 experts.

Le processus de gestion de carrière Groupe, formalisé depuis 2016, précisant le rôle des acteurs RH et managers, a été également enrichi d'un nouvel accent donné au déploiement international de la gestion des talents ; un plan de progrès a été mis en place et est axé sur la détection et le développement des leaders de demain au travers d'une écoute des attentes collaborateurs et managers, par enquête interne, d'un meilleur alignement sur la détection des potentiels au travers d'un référentiel commun et d'une analyse sur les meilleures pratiques marché.

Vingt comités métiers sont en place et se réunissent plusieurs fois par an, rassemblant les Ressources humaines Groupe et les opérationnels du métier dans une démarche collaborative autour du plan moyen terme et des enjeux RH liés aux évolutions du métier.

Les comités métiers sont organisés selon le référentiel des métiers Safran. Ils concernent le périmètre mondial du Groupe avec la présence de référents par société qui sont les responsables du métier dans leurs sociétés. Une grille de maturité existe sur laquelle chaque comité s'évalue et se donne des objectifs de progrès.

Les pratiques de mobilité sont fortement encouragées et valorisées au sein du Groupe. La fluidité des ressources et la capacité des salariés à évoluer sont des gages de maintien de leur employabilité ainsi qu'une condition nécessaire à la transformation et à l'agilité du Groupe. Plus de 2 000 mobilités géographiques ont été réalisées en 2019.

La charte de mobilité Safran, donnant des règles du jeu communes à tous, a été renouvelée et étendue en 2019 au périmètre entier du Groupe. En 2019, il a été relevé sur le plan mondial que 85 % des cadres *(Managers & Professionals)* avaient moins de quatre ans d'ancienneté dans le même poste.

En 2019, Safran a élargi sa politique sur un plan international et sur plusieurs axes :

- développer une offre de parcours internationaux et multi-sociétés plus riche, permettant aux profils à fort potentiel, experts et managers, dites ressources stratégiques, d'avoir davantage accès à des mobilités croisées. S'assurer que les plans de succession reflètent cet objectif d'internationalisation et de croisement d'expériences entre filiales sera clé ;
- déployer des instances mobilités par zone géographique d'implantation (bassins d'emploi) pour augmenter l'attractivité du Groupe, développer les hauts potentiels Safran locaux, obtenir une fidélité accrue des personnels internationaux et ainsi diminuer un *turn-over* parfois élevé comme au Mexique ou au Maroc ;
- intensifier le plan d'action vis-à-vis des experts. À titre d'exemple, depuis 2018 des programmes de Mentorat et de Tutorat ont été mis en place pour préparer les successions, notamment celles dont le départ s'annonce à horizon du plan moyen terme. Une action a été formalisée pour s'assurer que 100 % des compétences clés de demain sont en cours de transfert vers des successeurs capables de les acquérir et de les améliorer.

5.7.2.2 La formation, le développement des compétences et du leadership

Chaque année, les axes stratégiques de la formation chez Safran font l'objet d'une formalisation sous forme de document de référence transmis à l'ensemble des acteurs RH et managers du Groupe. Safran University développe son catalogue d'offre de formations en cohérence avec ces grands axes. Les sociétés définissent leur propre plan de formation en fonction de ces axes et de leurs besoins spécifiques.

Safran University est un acteur clé de l'intégration, de la transformation et du déploiement du leadership dans le Groupe par :

- l'accueil des nouveaux embauchés et la rencontre entre les salariés du Groupe venant de sociétés, pays et générations différents, dans un lieu qui suscite le sentiment de fierté et d'appartenance au Groupe. Safran University organise chaque année les « Safran Discovery Days », journées dédiées aux personnes récemment embauchées. Elles ont eu lieu à deux reprises en 2019 accueillant au total 800 personnes ;
- la montée en compétences et l'éducation, par le pilotage stratégique des domaines et des programmes de formation Groupe ;
- la transformation, avec le renforcement du pôle digital et l'accompagnement dans de nouveaux métiers ;
- la création de réseaux de dirigeants solidaires et interactifs qui développent leurs capacités de transformation, acquièrent et transmettent les valeurs et la culture du Groupe. 700 hauts potentiels du Groupe ont ainsi bénéficié ces dernières années du *Management Development Program* (MDP), comprenant des apports académiques, des travaux en groupe présentés à des dirigeants et membres du Comex et un voyage d'apprentissage (*learning expedition*).

Safran University garantit que l'ensemble de la formation dispensée sert la stratégie du Groupe.

Par ailleurs, Safran University contribue à la transmission du savoir en mettant progressivement à disposition des managers, des RH et des experts, des outils facilitant le transfert de compétences tels que le tutorat sur les compétences métiers et le *mentoring* sur les compétences comportementales destinés aux experts et aux managers.

Chaque membre du comité exécutif de Safran vient régulièrement passer une journée sur le campus pour rencontrer les stagiaires et échanger avec eux sur les sujets d'actualité du Groupe. C'est aussi le cas des DRH de l'ensemble des sociétés.

Le campus Safran héberge l'université et comprend des services d'hôtellerie et de restauration. Il est implanté depuis 2014 à Massy près de Paris. Il a accueilli près de 22 000 femmes et hommes du Groupe en 2019, dont la moitié pour la formation et l'autre moitié pour des événements, soit un nombre de visiteurs en progression par rapport à 2018.

Chiffres clés de la formation en 2019 :

- plus de 2 300 000 heures en présentiel et à distance ;
- dont 1 000 000 heures en France, représentant un investissement de 4,4 % de la masse salariale en France.

Safran University en 2019 :

- conçoit et dispense des formations mutualisées, considérées comme stratégiques ;
- plus de 483 000 heures, soit plus de 21 % de l'effort de formation global ;
- dont 95 400 heures de formations digitales mutualisées, ces formations ont presque triplé par rapport à 2018 et devraient continuer à fortement augmenter.

Une nouvelle orientation est ainsi prise concernant la pédagogie. Elle est de plus en plus tournée vers le collaborateur avec des modes d'apprentissage adaptés issus des avancées technologiques et neuro-pédagogiques.

Dans de nombreuses formations, les expertises du Groupe se transmettent par l'intervention d'experts et de formateurs internes. Plus de 150 formateurs internes animent des formations organisées par Safran University.

Le développement des formations utilisant des ressources digitales (vidéos, communautés virtuelles, supports en ligne…) permettra une plus grande accessibilité aux savoirs du Groupe et un plus large déploiement des formations pour un investissement équivalent.

Dans le but de renforcer l'employabilité de toutes les populations, des cursus de formation adaptés et des dispositifs spécifiques (bilans de compétence, valorisation des acquis de l'expérience) sont renforcés afin d'accompagner les évolutions et les réorientations professionnelles et de permettre le développement de compétences sur les métiers de demain.

Pour accompagner l'internationalisation du Groupe, des équipes de Safran University ont été déployées sur les lieux d'implantation majeurs de Safran (États-Unis, Royaume-Uni, Chine et Maroc). Et cela sera intensifié. Les programmes de formation continueront d'être délivrés dans une dizaine de pays, en français, en anglais, ou dans la langue locale.

À ce titre, pour renforcer l'acquisition des compétences clés communes et l'intégration au sein du Groupe, 50 programmes Safran University représentant la culture de Safran ont été sélectionnés pour être déployés prioritairement dans ces zones géographiques. Ces programmes couvrent différents domaines métiers ou compétences transverses, et sont organisés en présentiel ou à distance (*via* e-learning, MOOC…). Certains d'entre eux doivent être suivis par l'ensemble des salariés des sites Safran (« White Belt », « Leadership model » ou « One Safran awareness » par exemple), et certains sont obligatoires pour les salariés d'un métier donné.

Une plateforme d'apprentissage de l'anglais est opérationnelle depuis début 2018, afin de permettre à n'importe quel salarié de se former où qu'il soit de son poste, d'une tablette ou d'un mobile. Elle est disponible 24 h/24 – 7 j/7.

Le développement du leadership

Safran partage sur l'ensemble de ses sites et pour tous ses collaborateurs un référentiel unique de compétences de leadership. Il est constitué de cinq axes de compétences comportementales : mobiliser autour d'une vision partagée, gagner en équipe, manager par l'exemple, oser innover et responsabiliser ses collaborateurs. Chaque compétence est elle-même déclinée en cinq comportements observables et adaptés aux différents niveaux de responsabilité.

Dans les outils digitaux que le Groupe met à disposition figure une appréciation individuelle du leadership de chacun, permettant à la fois une auto-évaluation, celle de ses pairs, de ses collaborateurs et de son management. Safran University intègre ce référentiel de leadership dans toutes ses formations managériales et encourage la mise en place de plan de progrès individuels et collectifs. Toutes les initiatives des sociétés dans ce domaine, par exemple le coaching d'équipe (au travers d'une méthodologie dite « Team dynamics ») et les sensibilisations au leadership (initiative « Leadership awareness »), sont accompagnées et font l'objet de partage de pratiques.

La préparation à l'usine du futur – Le CampusFab de Bondoufle

Le CampusFab a ouvert ses portes en 2019. Son ambition est d'assurer la formation des techniciens de l'aéronautique et du spatial aux métiers de l'industrie du futur. Ce campus situé à Bondoufle est soutenu par un consortium composé d'entreprises, de représentants de l'État et des collectivités territoriales.

Le CampusFab s'est doté des technologies, d'équipements industriels et de solutions logicielles qui seront utilisés dans l'usine 4.0. Dans cet espace modulaire de 2 000 m², le numérique est omniprésent, avec notamment des robots collaboratifs, des objets connectés, de la réalité virtuelle ou augmentée ainsi que de la fabrication additive. Tout est conçu et organisé pour suivre la continuité des données, de la conception du produit à sa réalisation.

CampusFab met à disposition une salle « digitale », cœur de la plateforme permettant le contrôle et l'analyse de la data et des processus, un pôle fabrication additive, une ligne d'usinage « modèle » produisant des pièces « qualité aéronautique/capabilité automobile », un pôle d'assemblage et montage, un pôle maintenance des moyens de production ainsi qu'un espace d'animation et de rencontres professionnelles.

CampusFab a pour vocation d'accueillir les salariés Safran en formation continue pour les préparer aux enjeux de l'usine digitalisée de demain. Ils pourront ainsi acquérir les connaissances nécessaires au pilotage des systèmes industriels et à la gestion des données. Des modules de formation seront proposés aux alternants. Dès la formation initiale, ils seront préparés aux évolutions de l'usine 4.0.

5.7.2.3 Rémunération et association des salariés aux performances de l'entreprise

La politique de rémunération est basée sur les principes fondamentaux suivants :

- maintenir le pouvoir d'achat des salariés en veillant à rester dans les standards locaux des différents bassins d'emplois de Safran et en accompagnant les mobilités et promotions pour encourager la prise de risque et d'initiative ;
- construire une partie de la rémunération sur la performance individuelle des salariés mais aussi sur la performance collective de leur société et du Groupe ;
- proposer des avantages sociaux les plus différenciants et attractifs possibles par rapport aux employeurs concurrents.

Les ratios d'équité sont présentés au § 6.6.2.4.

L'évolution des rémunérations

En France

En 2019, l'évolution moyenne annuelle des rémunérations a représenté, selon les sociétés, de 2,35 % à 3 % de leur masse salariale. Les programmes 2019 ont compris l'attribution d'augmentations générales et individuelles aux ouvriers, employés et techniciens ainsi que l'attribution d'augmentations entièrement individualisées aux cadres.

La loi « Liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018 et son décret du 8 janvier 2019 créent une obligation pour les entreprises de mesurer cinq indicateurs en matière d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. L'indice lié à cette loi place Safran à un niveau satisfaisant avec une note de 87/100 au niveau Groupe pour ses sociétés de plus de 250 salariés en France.

À l'international

L'évolution des rémunérations à l'international a été conforme aux tendances des marchés locaux : les budgets d'augmentation pour les principaux pays où est implanté le Groupe ont été en moyenne de 3 % aux États-Unis, 5,5 % au Mexique, 2,5 % au Royaume-Uni, 4,5 % au Maroc et 6,5 % en Chine.

La participation aux résultats

À l'international, des dispositifs de partage de profit (*profit sharing*, primes ou bonus) associent les collaborateurs aux résultats. En France, il est fait recours aux dispositifs légaux de la participation et de l'intéressement pour associer de façon globale et complète les salariés aux résultats économiques et financiers du Groupe.

En France, la participation est versée dans le cadre d'un accord Groupe signé le 30 juin 2005. Cet accord, fondé sur la solidarité, prévoit une mutualisation des réserves de participation dégagées par chacune des sociétés du Groupe en France. Au titre d'une année, tous les salariés reçoivent un pourcentage identique de leur salaire, quels que soient les résultats de leur société.

Le 29 mai 2019, le bénéfice de l'accord de participation Groupe a été étendu aux sociétés de l'ex-Zodiac Aerospace.

L'intéressement

Les sociétés du Groupe en France bénéficient d'accords d'intéressement. Le dispositif repose essentiellement sur des critères de performance économique, complétés par d'autres indicateurs de performance opérationnelle de l'entreprise.

Les plans d'épargne

En France, les salariés du Groupe bénéficient d'un système complet d'épargne salariale leur permettant de se constituer une épargne avec l'aide de leur entreprise. Le plan d'épargne Groupe Safran (PEG), mis en place par un accord Groupe en 2006, propose une gamme de cinq fonds communs de placement entreprise (FCPE) aux orientations de gestion différenciées, pour une épargne à moyen terme. Le PEG favorise particulièrement l'actionnariat salarié au travers de l'abondement pouvant aller jusqu'à 2 000 euros par an et par salarié des sommes placées dans un FCPE investi en actions Safran. Ce montant d'abondement est parmi les plus élevés des entreprises du CAC40.

Depuis 2012 un accord Groupe a par ailleurs été mis en place, le plan d'épargne retraite collectif Safran (PERCO), permettant

aux salariés de se constituer une épargne en vue de la retraite au travers de six FCPE aux orientations de gestion différenciées. En 2019, un abondement pouvant aller jusqu'à 900 euros par salarié et par an a été associé à ce dispositif. Un abondement bonifié pouvant aller jusqu'à 1 700 euros a été prévu pour les salariés seniors au titre des deux dernières années d'activité dans l'entreprise.

Après la création du Groupe Safran en 2005, une impulsion internationale a été donnée à l'actionnariat salarié au travers de la mise en œuvre d'un plan d'épargne Groupe international (PEGI), via un accord Groupe signé en 2006. Il permet aux salariés des filiales étrangères de se constituer une épargne en titres Safran en bénéficiant d'un accompagnement financier de leur entreprise pouvant aller jusqu'à 2 000 euros par an et par salarié. Plus de 18 800 salariés des sociétés du Groupe implantées en Allemagne, Belgique, Canada, Mexique, Royaume-Uni, États-Unis et au Maroc ont ainsi accès à ce dispositif.

Le périmètre ex-Zodiac Aerospace n'est pas encore couvert par ces accords mais le sera progressivement à partir de janvier 2020 pour la partie France. Les salariés du Groupe situés en France pourront ainsi tous bénéficier du PEG et du PERCO.

L'actionnariat salarié

Safran se distingue par un fort taux d'actionnariat des salariés et anciens salariés de 6,76 % du capital au 31 décembre 2019, l'un des plus importants au sein des sociétés du CAC 40.

Cet actionnariat repose sur :

- des dispositifs pérennes comme le PEG en France et le PEGI à l'international ;
- sur la mise en œuvre d'opérations ponctuelles depuis la création du Groupe telles que l'attribution de 100 actions gratuites en 2009 en Europe, l'offre d'actionnariat salarié de type levier en 2012 et l'offre d'actionnariat salarié classique avec abondement en 2014.

En 2020, une nouvelle offre d'actionnariat salarié « Safran Sharing 2020 », réservée à l'ensemble des salariés éligibles basés en France et dans 15 autres pays, a ainsi été lancée. 91 % des effectifs du Groupe sont concernés. Cette offre de type levier permet d'acquérir des actions Safran à des conditions préférentielles *via* le PEG ou le PEGI. Elle garantit la protection du capital investi et permet de bénéficier d'un gain en cas de hausse du cours de l'action pendant la période de blocage de cinq ans.

La protection sociale et la prévoyance

En France

Les salariés du Groupe bénéficient depuis 2009 d'un régime collectif et obligatoire de prévoyance (couvrant les risques incapacité, invalidité, décès et frais de santé) unique proposant un haut niveau de garanties pour eux-mêmes et les membres de leurs familles. Ce régime couvre ainsi plus de 93 000 personnes en 2019 (ayants droit compris) et près de 22 000 retraités. Il respecte, depuis 2016, les exigences du décret relatif aux « contrats responsables » du 18 novembre 2014, qui vise notamment à mieux maîtriser les dépenses de santé, et est financé à plus de la moitié par Safran.

Depuis 2015, l'ensemble des salariés du Groupe bénéficie également d'un régime unique de garanties en cas de décès ou d'invalidité accidentels survenant dans le cadre de la vie professionnelle, entièrement financé par Safran.

Depuis le 1er novembre 2018, tous les salariés et retraités du Groupe ont accès à une offre « d'Aide aux aidants ». Ces services, accessibles par une plateforme téléphonique ou internet, ont pour objet d'accompagner les collaborateurs et anciens collaborateurs de Safran à la retraite, confrontés à la perte d'autonomie d'un de leurs proches.

Enfin, le 18 septembre 2019 un avenant à l'accord Groupe a permis d'étendre les régimes de prévoyance et frais de santé Safran aux salariés des sociétés de l'ex-Zodiac Aerospace ainsi que d'améliorer dans son ensemble les niveaux de garanties.

À l'international

Une attention particulière est portée aux régimes de frais de santé et de prévoyance avec la mise en place d'un régime unique et harmonisé pour toutes les sociétés de Safran implantées dans un même pays, notamment aux États-Unis, au Canada, en Inde et au Maroc.

Un audit des filiales de Safran à l'international a par ailleurs été mené en 2018 afin de s'assurer de l'existence de dispositifs de protection sociale au sein de chaque entité et du niveau de couverture des salariés du Groupe.

5.7.3 Le recrutement et la marque employeur

Depuis cinq ans, Safran a engagé une politique active de développement de sa marque employeur pour attirer les meilleurs talents. Elle a permis de recruter 14 880 nouveaux collaborateurs en 2019 et de maintenir ou améliorer la place de Safran dans les classements :

- Universum : 4e entreprise préférée des étudiants des écoles d'ingénieurs (soit + 15 places en sept ans) en 2019 ;
- Glassdoor : 7e meilleur employeur de France, entrée dans le top 10 en 2019 ;
- Le Figaro Cadremploi : 5e employeur de référence des étudiants et jeunes diplômés des écoles d'ingénieurs en 2019 ;
- Capital : 4e meilleur employeur en France en 2020.

Des actions de communication multiples sont menées sur les réseaux et sur les sites de recrutement pour faire connaître les métiers d'avenir de Safran. À titre d'exemple, il y a 459 000 abonnés Safran sur LinkedIn à fin 2019, contre 390 000 début 2018. Safran encourage aussi la prise de parole de ses salariés sur les réseaux sociaux (programme d'*Employee Advocacy*).

Une animation dynamique est faite des nombreux partenariats conclus avec des écoles d'ingénieurs et universités cibles, 19 partenariats en France, avec l'appui d'un réseau actif de salariés ambassadeurs de Safran auprès de ces établissements : 260 ambassadeurs au 31 décembre 2019. Les stagiaires, apprentis, doctorants et VIE originaires de ces écoles partenaires sont particulièrement encouragés et suivis. Ils sont près de 800 en France chaque année. Les ambassadeurs participent à la conception des contenus pédagogiques de leurs écoles et organisent ou participent à de nombreux événements entre le Groupe et leur école partenaire.

De nombreuses actions spécifiques ont été menées en 2019 pour développer l'attractivité du Groupe et de ses métiers :

- rapprochement du monde académique et du monde de l'entreprise avec la Fondation CGenial grâce à deux opérations : « Techniciens et ingénieurs dans les classes » et « Professeurs en entreprise » ;
- forte présence au Bourget 2019 : l'Avion des métiers et le Forum emploi formation ;
- Safran et le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse ont renouvelé pour 3 ans l'accord-cadre pour l'insertion professionnelle des jeunes ;

- un nouveau partenariat avec l'École des Ponts ParisTech et deux nouveaux parrainages avec ENSEEIHT (École nationale supérieure d'électrotechnique, d'électronique, d'informatique, d'hydraulique et des télécommunications) et le département Génie Industriel INSA Lyon (Institut national des sciences) ;
- Safran est devenu 1er employeur de doctorants CIFRE (conventions industrielles de formation par la recherche) ;
- Safran a été labellisé « Best in class 2019 » par Engagement Jeunes : un label décerné grâce à l'évaluation très positive des jeunes accueillis au sein des sociétés du Groupe. Engagement Jeunes est une plateforme communautaire sur laquelle des entreprises socialement engagées partagent leurs alternants, stagiaires, VIE et doctorants avec leur écosystème et le marché de l'emploi ;
- deux challenges réunissant 850 étudiants : le « Safran Challenge » et le « Black-Out Challenge » de Safran Electronics & Defense ;
- #SafranOnBoard : une nouvelle signature pour les relations écoles avec pack outils associé ;
- une publication *Talent News* pour les candidats ;
- les Trophées Agires-Synergie, le 6 juin : Safran primé à deux reprises, par les écoles d'ingénieurs et les universités, pour la qualité de ses relations écoles ;
- les livechats sur les métiers *via* la plateforme Pathmotion : mécanique des fluides, achats, contrôles non destructifs, maintenance industrielle…

En 2019 est amorcé un plan d'actions spécifiques Marque Employeur dans certaines zones géographiques, en priorité aux États-Unis où le marché de l'emploi est particulièrement tendu. Les métiers de Safran y sont moins connus et les exigences de recrutement spécifiques, mais également au Maroc ou au Mexique où l'attractivité du Groupe et la fidélisation des talents sont plus critiques.

Le Groupe prévoit de renforcer son attractivité sur les nouvelles compétences numériques avec de nouveaux partenariats écoles et masters spécialisés ainsi qu'avec une campagne de communication auprès des cibles de recrutement et de nouveaux ambassadeurs digitaux.

L'insertion des jeunes est un thème central. Le Groupe accueille en moyenne plus de 6 000 stagiaires et alternants en Europe chaque année dans l'ensemble de ses métiers, leur donnant ainsi un accès privilégié à l'emploi. Par ailleurs, 700 collégiens de classe de 3e ont été accueillis dans les différentes sociétés du Groupe en France.

À travers son accord européen en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes, Safran maintient les engagements quantitatifs d'intégration dans son effectif de jeunes en formation en Europe à hauteur de 5 % d'apprentis et 5 % de stagiaires accueillis chaque année dans les sociétés du Groupe. En 2019, le Groupe a accueilli des jeunes en stage, en alternance et des doctorants à hauteur de 11,6 % de son effectif en Europe.

Cet engagement permet à de nombreux salariés d'accompagner chaque année un jeune en formation au sein de l'entreprise.

Safran est partenaire du *Global Apprenticeship Network* (GAN), réseau mondial pour l'apprentissage. Il agit ainsi en faveur de l'emploi des jeunes en encourageant le développement de l'apprentissage et en participant à des initiatives locales telles que la journée nationale de l'alternance.

5.7.4 La diversité

La diversité est un des enjeux prioritaires de la politique RH du Groupe. Des actions pérennes sont ainsi menées pour promouvoir l'égalité des chances et lutter contre toutes les formes de discrimination, Safran souhaite que tous ses salariés s'épanouissent pleinement dans une entreprise respectueuse de tous. Safran adhère au Pacte mondial des Nations unies et fait la promotion de ses 10 principes clés. Depuis 2010, le Groupe est signataire de la charte de la diversité, ses principes sont intégrés dans les actes de management, de décision et tout au long des processus RH.

5.7.4.1 L'égalité professionnelle femmes/hommes

Pour Safran la mixité est un levier de performance et de réussite au sein de l'entreprise, il ne souhaite pas se priver de la richesse de la diversité des talents, notamment féminins.

La féminisation de Safran est en constante augmentation représentant 29,1 % des effectifs. Les femmes représentent 25,2 % des cadres, 12% des femmes cadres dirigeantes et 37,4 % des recrutements en 2019.

Safran a défini un plan d'actions depuis décembre 2019 avec des objectifs chiffrés à l'horizon 2023. Ce plan d'actions repose sur quatre ambitions déclinées en objectifs concrets :

- faire de l'égalité professionnelle un levier de transformation ;
- rendre la culture d'entreprise plus inclusive ;
- renforcer l'attractivité de Safran pour les femmes ;
- accroître le nombre de femmes cadres dirigeantes (1).

À titre d'exemple, Safran se fixe les objectifs suivants :

- communiquer aux équipes les ambitions en termes d'égalité professionnelle hommes/femmes ;
- sensibiliser tous les salariés à la non-discrimination ;
- recruter 41 % de femmes en 2023 ;
- avoir 16 % de femmes cadres dirigeantes en 2023 ;
- avoir à minima 3 femmes par comité de direction de chaque société.

Ces objectifs seront suivis chaque année par le Conseil d'administration (cf. § 6.3.3) et le comité exécutif.

Quatre sociétés de Safran en Europe ont reçu, en décembre 2017, le label *Gender Equality European & International Standards*. Ce label participe à la politique d'égalité professionnelle hommes/femmes du Groupe. Suite à l'obtention du label, un groupe de travail international et un comité de pilotage composé de cadres dirigeants (1) du Groupe ont permis le renforcement de la politique d'égalité professionnelle.

L'indice légal français relatif aux écarts de rémunérations entre les hommes et les femmes place Safran parmi les bons élèves avec une note de 87/100 au niveau Groupe. L'objectif de la direction des Ressources humaines est d'assurer une politique de rémunération égalitaire sur les différentes zones géographiques où Safran est présent.

Différentes initiatives sont développées et proposées aux femmes dans le Groupe.

(1) Les cadres dirigeants désignent les personnes occupant les postes à plus haut niveau de responsabilité et d'impact stratégique du Groupe.

À titre d'exemple, le réseau Women@Safran fait intervenir des personnalités autour des sujets tels que la place de la femme dans l'entreprise ou la conciliation vie professionnelle/vie privée.

Des initiatives ont eu lieu dans toutes les sociétés du Groupe afin de lutter contre tout type de discrimination, telles que *Illuminate* aux États-Unis, Journée de la fille au Mexique ou « Future en tous genres » en Suisse.

Par ailleurs, il s'agit aussi de susciter des vocations féminines pour les métiers techniques.

Safran, membres de l'association Elles Bougent depuis 2005, poursuit donc son partenariat, dans un réseau national et international. Le Groupe compte plus de 330 marraines et relais Elles Bougent en 2019 et promeut la place de la femme dans l'industrie aéronautique auprès de collégiennes, lycéennes et étudiantes. Ce réseau interne de marraines et relais montre aux jeunes femmes que la science n'est pas un monde réservé aux hommes, à travers différentes actions notamment des forums, des ateliers et visites organisées sur les différents sites Safran et dans le monde entier avec la semaine « Girls On The Move ».

5.7.4.2 L'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés

La politique Handicap repose sur quatre axes : maintien dans l'emploi de salariés porteurs de handicap, recrutement, collaboration avec le secteur protégé et adapté et déploiement de la norme Afnor « organisme handi-accueillant » concernant l'intégration du handicap dans tous nos processus.

En France, hors Safran Passenger Solutions, Safran Aerosystems, Safran Cabin et Safran Seats, le taux d'emploi global des travailleurs handicapés a progressé entre 2015 et 2019 de près de 4,6 % à 5,1 %. Cette politique s'appuie, en France, sur un réseau de correspondants et de référents dans les sociétés dont le rôle est de déployer les objectifs de notre accord handicap signé pour la période de 2018 à 2022. Ce réseau très actif développe des mesures de maintien dans l'emploi avec par exemple des aménagements adaptés afin de permettre la poursuite d'une activité professionnelle à toute personne dans l'entreprise, y compris les alternants et les stagiaires, ayant une problématique de santé. Ces correspondants ont un rôle pivot d'accompagnement des collaborateurs mais aussi de sensibilisation des managers et des équipes.

Le réseau de correspondant en lien avec la cellule centrale de recrutement a pour objectif d'atteindre 1 % d'embauches en CDI/CDD et 28 apprentis minimum par an.

De nombreux événements de sensibilisation sont menés tout au long de l'année comme des ateliers de déconstruction sur les stéréotypes ou des actions de sensibilisation sur les différents handicaps. Le « Duoday » organisé sur différentes entités européennes permet à un collaborateur de Safran de faire découvrir son métier à une personne en situation de handicap, faisant ainsi converger des compétences avec un métier au sein de Safran.

Des rencontres sont également organisées pour présenter les activités des ESAT (établissement et service d'aide par le travail) ou EA (entreprise adaptée) afin de développer des partenariats commerciaux.

Le dernier axe de la politique handicap de Safran concerne le renforcement des dispositifs d'intégration du handicap dans tous les processus de l'entreprise. En 2019, 1 établissement a obtenu la conformité Afnor, il rejoint ainsi les 7 établissements en France déjà déclarés conformes.

Au niveau international, compte tenu des différences de législations, les données de Safran Cabin et Safran Seats n'ont pas été jusqu'à présent consolidées. Safran Cabin et Safran Seats mènent néanmoins des actions de sensibilisation, des formations et mettent en place des aménagements de poste. En 2020 des actions d'améliorations seront apportées à ce reporting. D'une manière générale, ce sont principalement des actions d'adaptation pour la tenue du poste qui sont menées, bien souvent avec des ergonomes. Des partenariats avec des associations permettent également aux personnes en situation de handicap de se familiariser avec le monde du travail pendant quelques semaines ou mois par le biais de prestations.

5.7.4.3 L'équilibre entre les générations

L'insertion sociale des jeunes

À travers l'accord européen en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes (cf. § 5.8.2), Safran se mobilise aussi pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté.

Le Groupe propose des opportunités d'orientation, de formation ou d'emploi aux jeunes en difficulté et s'engage ainsi à lutter contre l'exclusion dans les quartiers les plus défavorisés.

En tant que partenaire du salon « Jeunes d'avenir » et ayant adhéré au plan PAQTE (pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises), Safran souhaite maintenir l'effort d'accueil de jeunes éloignés de l'emploi. PAQTE est un programme d'accompagnement pour œuvrer à une meilleure inclusion économique. Il se déploie selon quatre axes : sensibiliser, former, recruter et acheter. À titre d'exemple, la sensibilisation vis-à-vis des jeunes au monde de l'entreprise a été menée avec plus de 700 jeunes accueillis dans le cadre de stages d'observation. Grâce au dispositif de « Ma caméra chez les pros », trois classes de collèges ont été accueillies au sein de trois établissements de production.

Safran est également partenaire de l'association Article 1 qui met le lien social et l'engagement citoyen au service de la réussite de tous. Le Groupe contribue à cette action en parrainant des étudiants issus de milieux modestes. Une centaine de collaborateurs Safran sont impliqués dans l'association en tant que parrains.

Les seniors

Afin de maintenir un équilibre entre les générations, le Groupe s'est engagé notamment en France à favoriser le recrutement de seniors et à leur maintien dans l'emploi.

Ces engagements s'illustrent par deux objectifs sur le périmètre France. L'objectif de recruter 4 % de personnes âgées de plus de 50 ans par an a été dépassé en 2019 en atteignant 5,8 %. L'objectif d'avoir 15 % de salariés âgés de 55 ans et plus, au sein de l'effectif global, a été également dépassé en atteignant 20,1 % en 2019.

Des dispositifs d'aménagement pour les fins de carrière sont mis en place tels que le télétravail, les aménagements d'horaire, les temps partiels aidés ainsi que des mesures d'accompagnement adaptées à certaines situations professionnelles ou personnelles.

5.7.4.4 Indicateurs et objectifs

Tous les indicateurs mentionnés ci-dessous portent sur le périmètre Groupe sauf mention contraire.

	2017	2018	2019
TOTAL DES EFFECTIFS	**58 324**	**92 639**	**95 443**
Europe	43 320	55 475	55 866
dont France	36 910	44 492	45 198
Afrique et Moyen-Orient	2 664	6 701	6 855
Amériques	9 890	25 601	27 585
Asie et Océanie	2 450	4 862	5 137
% d'hommes	74,3 %	71,50 %	70,9 %
% de femmes	25,7 %	28,50 %	29,1 %
% salariés cadres	39,6 %	36,10 %	36,8 %
% de femmes cadres (*Managers & Professionals*) parmi les cadres (*Managers & Professionals*)	23,3 %	24,30 %	25,2 %
% de femmes parmi les cadres dirigeants	12 %	12 %	12 %
% femmes au sein du comité exécutif de la Société (cf § 6.2.4.2)	6 %	6 %	6 %
% de femmes au Conseil d'administration de la Société	41,18 %	46,7 %	38,5 %
FORMATION			
Nombre d'heures moyen par salarié	25	26 (1)	26
% salariés ayant eu au moins une formation	81 %	87 % (1)	83 %
MOUVEMENTS DE PERSONNEL			
Total des recrutements externes	6 673	13 050	14 880
% de recrutements externes d'hommes dans le monde	70,2 %	63,9 %	62,6 %
% de recrutements externes de femmes dans le monde	29,8 %	36,1 %	37,4 %
Nombre de départs définitifs	6 086	12 022	12 461
Indice de remplacement des départs définitifs	1,1	1,1	1,2
Nombre de mobilités et mutations	1 352	1 384	2025
INSERTION DES JEUNES EN FORMATION			
Nombre de stagiaires (périmètre accord Groupe européen)	2 367	2 914	2 728
Nombre d'alternants (périmètre accord Groupe européen)	2 524	3 210	3 493
Nombre d'étudiants chercheurs (périmètre accord Groupe européen)	155	234 (1)	260
DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES			
Effectif des salariés âgés de 50 ans et plus en France	29 %	33,60 %	32,3 %
Effectif des salariés âgés de 55 ans et plus en France		20,61 %	20,1 %
Nombre de personnes handicapées présentes (périmètre accord France) (1)	1 861	1 892	1 929
Taux d'emploi direct et indirect des personnes handicapées (périmètre accord France) (1)	5 %	5,1 %	5,1 %
ABSENTÉISME			
Taux d'absentéisme	NA	2,61 % (1)	2,84 %

(1) Hors Safran Aerosystems, Safran Passenger Solutions, Safran Cabin, Safran Seats.

Indicateurs sur la rémunération

En millions d'euros	2017	2018	2019
Participation [1] [3]	144	170	218
Intéressement [2] [3]	161	172	178
Abondements (périmètre Monde) Montant versé au titre des abondements PERCO, PEG et PEGI pour l'ensemble des salariés du Groupe	65	66	87
Épargne salariale Montant total versé au titre de l'intéressement et de la participation (périmètres France) et des abondements (périmètre Monde) afférents (forfait social inclus)	433	417	458

(1) Pour les sociétés françaises, le salaire minimum pris en considération pour la prime individuelle pour la participation est égal à 1,2 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (PASS), soit 48 828,8 euros pour l'année 2019. Les salariés ayant perçu une rémunération inférieure durant l'exercice considéré recevront le montant plancher (au prorata de leur temps de présence).
(2) Pour les sociétés françaises, le plafond global de l'investissement peut atteindre 7 % de la masse salariale en fonction de l'accord et de la performance de la Société.
(3) Montant provenant des comptes consolidés (cf § 3.1 note 7) des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation tel que défini au § 3.1 note 37.

Objectifs sur la diversité et l'égalité des chances

	Objectifs 2023
Mixité	▪ recruter 41 % de femmes ▪ avoir a minima 3 femmes par comité de direction de chaque société
Handicap	▪ 6 % de personnes en situation de handicap en France ▪ recruter 1 % de personnes en situation de handicap par an en France ▪ recruter 28 apprentis en situation de handicap a minima par an en France

5.8 DIALOGUE SOCIAL

Depuis sa création, Safran considère le dialogue social comme faisant partie intégrante de sa culture d'entreprise. En effet, dès 2006, la direction et l'ensemble des organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe avaient conclu un accord portant sur le développement du dialogue social dans lequel les parties entendaient réaffirmer l'importance du fait syndical comme facteur d'équilibre et de régulation des rapports sociaux au sein du Groupe.

Par ailleurs, en 2019, l'agence de notation extra-financière Vigeo-Eiris a évalué très positivement la qualité du dialogue social chez Safran en lui attribuant la note de 79/100.

Enfin, au quotidien, la direction des Ressources humaines et les représentants des salariés et des organisations syndicales coopèrent largement sur les sujets d'intérêt commun, et ce, à différents niveaux.

5.8.1 Au niveau mondial

Au niveau Groupe, l'accord-cadre sur la responsabilité sociétale d'entreprise, présenté en partie au paragraphe 5.1.3, s'applique à tous les salariés de Safran dans le monde. Dans le cadre de cet accord, le Groupe et ses filiales garantissent la bonne représentation des salariés et le respect des droits syndicaux conformément aux normes internationales (conventions de l'OIT notamment) et aux législations locales.

Aux États-Unis, au Canada et au Mexique sont en vigueur des d'accords pluriannuels et globaux nommés « Collective Bargaining Agreement », couvrant un très large périmètre de la vie dans l'entreprise. Dans les autres pays, hors France, par exemple en Allemagne, des accords sont signés avec les instances représentatives du personnel et portent sur des sujets plus spécifiques et sont de durées variables.

5.8.2 En Europe

Au niveau Groupe, le dialogue social se matérialise principalement autour du comité d'entreprise européen (CEE) et de l'application de deux accords couvrant l'ensemble des pays de l'Union européenne ainsi que la Suisse.

Le comité d'entreprise européen

Le comité d'entreprise européen est composé de 21 membres titulaires qui représentent l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la Finlande, la France, les Pays-Bas, la Pologne, la République tchèque et le Royaume-Uni. Il a vocation à représenter les 55 000 salariés du Groupe présents dans l'Union européenne.

En 2019, les échanges au sein du CEE sont restés soutenus, compte tenu notamment des évolutions de périmètre du Groupe et de l'actualité dense sur le plan social au niveau européen. Plusieurs réunions plénières du CEE (trois au total), ainsi que des réunions entre la direction Groupe des Ressources humaines et le bureau du CEE, se sont tenues. Lors de ces réunions, des sujets tels que le Brexit et ses impacts pour Safran ont pu être abordés.

Les accords collectifs européens

Deux accords, l'un relatif à l'insertion professionnelle des jeunes, l'autre relatif au développement des compétences et des parcours professionnels, constituent un cadre commun à l'ensemble des salariés du Groupe en Europe. Ils sont déclinés par pays, au moyen de plans d'actions locaux.

Ces deux accords sont un levier de performance pour Safran, l'objectif étant d'assurer les capacités de développement et de renouvellement du Groupe, en particulier *via* la professionnalisation des jeunes et la promotion de la mobilité comme une opportunité de développement des compétences. Chaque année, ces accords font l'objet d'une commission de suivi destinée à faire le bilan des objectifs fixés et d'identifier les priorités pour l'année à venir.

En 2019, des négociations entre la direction Safran et IndustriALL, fédération syndicale européenne, ont eu lieu pour renouveler l'accord-cadre européen sur le développement des compétences et des parcours professionnels. L'objectif de cette renégociation est non seulement d'étendre le périmètre de l'accord à l'ensemble des sociétés de Safran mais également d'améliorer les dispositions de cet accord.

Par ailleurs, dans les filiales européennes du Groupe, notamment en Belgique, Allemagne, Royaume-Uni et Pologne, ont été conclus une soixantaine d'accords collectifs spécifiques, à durée déterminée ou indéterminée, portant sur des thèmes variés tels que l'organisation du travail, les congés, l'intéressement aux résultats, le dialogue social, le management des compétences et les conditions de travail…

5.8.3 En France

Au niveau Groupe

Les accords, constitutifs d'un socle social commun, sont un signe de l'engagement du Groupe en faveur de ses salariés et participent notamment à la reconnaissance de la réussite collective.

Dans ce cadre, près de 15 accords sont en vigueur au niveau du Groupe, sur des sujets tels que l'épargne salariale, la prévoyance, les relations intergénérationnelles, le handicap, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la prévention du stress au travail ou le développement du dialogue social.

Le dialogue social s'est également concrétisé en 2019 au travers de rencontres régulières avec les coordinateurs syndicaux Groupe sur différents thèmes tels que les négociations annuelles obligatoires, les commissions de suivi des accords ou l'extension des accords de Groupe à l'ensemble des sociétés de Safran (participation, prévoyance, PEG, PERCO).

Enfin, des réunions ordinaires et extraordinaires du comité de Groupe se tiennent fréquemment. Ce comité, composé de 30 membres, est une instance d'information, d'échange de vues et de dialogue entre les représentants du personnel et la direction générale du Groupe où sont notamment partagés les orientations stratégiques et les enjeux sociaux majeurs.

Au sein des filiales

Le dialogue social actif au niveau du Groupe laisse également la place à chaque filiale pour mener une politique de négociation active en fonction de son contexte économique et social. En 2019, au-delà des accords salariaux, les principaux thèmes de négociations ont été liés à l'intéressement, l'égalité professionnelle, la mise en place du comité social et économique ou encore au télétravail.

5.9 IMPACT SOCIÉTAL

5.9.1 Relations avec l'environnement local

L'accord-cadre RSE mondial signé en 2017 prévoit que « dans chaque pays où il est présent, Safran privilégie les ressources humaines locales pour pourvoir les emplois disponibles et développe, chaque fois que cela est possible, l'intégration locale. En cas d'évolution de l'activité, Safran s'engage à informer en amont les autorités locales et nationales et à coopérer avec elles pour mieux prendre en compte les intérêts locaux ». Safran privilégie aussi les partenaires et sous-traitants locaux afin de minimiser les importations de produits.

Cet engagement repose sur la mise en place de formations aux métiers de l'aéronautique pour permettre une meilleure transmission des compétences et le soutien à la recherche pour développer l'innovation sur les différentes localisations du Groupe.

Il s'illustre par différents exemples :

- Safran est implanté à travers 6 sociétés situées en Inde à Delhi, Bangalore, Hyderabad et Goa, comprenant 600 collaborateurs et 1 centre de formation permettant aux salariés de se former. Une joint-venture a été créée entre Safran Helicopter Engines et l'entreprise indienne HAL qui fournit un support aux opérateurs nationaux et internationaux qui utilisent des moteurs d'hélicoptères, en premier lieu les forces aériennes et armées indiennes.

  En parallèle, les salariés non indiens situés en Europe ont reçu en 2019 une formation interculturelle pour apprendre à mieux travailler avec les Indiens et encourager les échanges avec les industriels indiens.

  En Inde, Safran est aussi impliqué dans le programme de formation franco-indien de l'Icam, qui prépare les étudiants du Loyola Icam College of Engineering and Technology de Chennai à deux diplômes : le *Bachelor of Engineering* en Inde et le diplôme d'ingénieur Icam en France. Safran propose, dans ce cadre, des stages ingénieurs aux étudiants ;
- Au Maroc, Safran a participé à la concrétisation du partenariat entre l'État marocain, le Groupement des industries marocaines aéronautiques et spatiales (GIMAS) et l'Union des industries minières et métallurgiques (UIMM). Le Groupe a aussi participé à la création d'un Institut de formation aux métiers de l'aéronautique (IMA) et s'est engagé pour participer avec les autorités marocaines au développement de l'activité de recherche du pays *via* la création de voies doctorantes dans les domaines aéronautiques ;
- Au Mexique, Safran est engagé dans le programme de coopération universitaire bilatéral Mexprotec qui permet aux techniciens supérieurs mexicains d'obtenir une licence professionnelle dans un IUT français. Le Groupe est partenaire de plusieurs universités, dont l'Université autonome du Mexique (UNAM) et l'Université technologique de Querétaro (UTEQ). Il a contribué à la création d'une formation en alternance visant l'obtention d'une licence professionnelle de l'Université de Créteil en France en collaboration avec le lycée franco-mexicain de Mexico. Safran est par ailleurs membre fondateur de l'Aerocluster de Querétaro ;
- Au Brésil, Safran promeut l'excellence et la mobilité internationale des jeunes ingénieurs et chercheurs brésiliens en accordant des subventions aux étudiants en science et technologie à l'université UNB de Brasilia. Plusieurs sociétés de Safran ont également signé des accords de collaboration de recherche avec des universités brésiliennes. Le Groupe s'est engagé depuis 2013 dans un partenariat avec le service national d'apprentissage brésilien. En 2019, Safran Cabin a également mis en place des partenariats avec des universités et des écoles de langues pour promouvoir la formation de ses salariés ;
- En Chine, le centre de formation CFM International a formé plus de 10 000 stagiaires. Il s'agit du troisième centre de formation CFM International dans le monde ;
- En Pologne, à travers le plan de formation CEKSO 2, Safran participe, en lien avec d'autres entreprises de l'Aviation Valley, à la construction de référentiels de formation pour adapter les programmes éducatifs aux besoins de l'industrie de l'aviation. Des collaborateurs Safran interviennent dans le cadre de ces formations ;
- Au Canada, Safran travaille avec une association concernant le domaine de l'aérospatial afin d'identifier les compétences clés d'une industrie future et d'influencer le programme académique ;
- En France, depuis 2016, Safran travaille avec la plateforme de recherche et de développement MetaFensch et plusieurs groupes de métallurgie, dont Eramet et Vallourec, dans l'objectif de développer la filière titane française du futur.

5.9.2 Les fondations Safran

SAFRAN soutient des initiatives sociétales et artistiques à travers deux fondations d'entreprise :

Dans le domaine artistique, la Fondation d'entreprise Safran pour la Musique accompagne depuis 15 ans de jeunes talents à l'orée de leur vie professionnelle sur la scène musicale classique. Depuis 2004, 2,98 millions d'euros ont été attribués pour cet accompagnement. Visant à accélérer leur professionnalisation, l'action de la Fondation repose sur trois piliers :

- d'abord, un soutien individuel à de jeunes talents, identifiés par des réseaux construits avec les écoles de référence et les acteurs professionnels du milieu musical : bourse de perfectionnement, aide à un enregistrement de qualité professionnelle (« CV sonore »), aide à l'achat d'instrument de qualité.

  En 2019, 20 demandes individuelles ont été retenues parmi les 110 dossiers déposés ;
- ensuite, un soutien à des structures dont l'action sert de caisse de résonance à ces jeunes talents en leur proposant des lieux pour se produire, des temps de résidence artistique pour travailler et créer, etc. La Fondation s'efforce de soutenir des associations qui mènent des actions complémentaires, afin de susciter un réseau disposant de tous les outils nécessaires à l'essor du talent de ces jeunes.

  Ainsi, ce sont huit associations ou institutions au service des Jeunes talents qui sont désormais soutenues, dont certaines d'entre elles depuis plusieurs années (musée de l'Armée, Jeunes talents, Piano à Lyon par exemple). Soixante-et-un dossiers avaient été déposés en 2019 ;
- enfin, un concours qui met en valeur chaque année un instrument différent et dont le prix reflète la vocation professionnalisante de la Fondation : une dotation assortie d'un concert dans un lieu prestigieux au programme de la Saison musicale du musée de l'Armée. En octobre 2019, c'est Paul Zientara, jeune altiste d'à peine 19 ans, qui a remporté le prix.

Agissant pour l'insertion d'adolescents et de jeunes adultes touchés par un handicap, quelle que soit sa nature, la Fondation Safran pour l'insertion a soutenu plus de 250 projets depuis sa création en 2005. 4,9 millions d'euros ont ainsi été attribués aux différents projets.

À l'aube de ses 15 ans, le Conseil d'administration a décidé de faire évoluer le mode d'action de la Fondation d'entreprise vers des appels à projets ciblés sur quelques thématiques plus spécifiques. Les principaux thèmes de travail retenus sont l'insertion professionnelle, qui est au cœur de la vocation de la Fondation, l'insertion sociale par le logement et l'insertion sociale par la culture. Une attention particulière est portée aux projets visant à l'insertion en milieu ordinaire des jeunes porteurs de handicap physique, psychique ou sensoriel. Les projets soutenus sont essentiellement localisés en France, une enveloppe budgétaire étant dédiée au soutien de projets dans des pays où le Groupe est implanté.

2019 a dès lors été une année de transition. Trente projets ont été soutenus pour un montant global de 447 000 euros, parmi 124 sollicitations reçues.

Deux autres leviers continuent d'être utilisés par la Fondation pour remplir sa vocation :

- le projet SHIFT, propre à la Fondation et lancé en 2011, a trouvé sa concrétisation sous la forme d'un kit de mobilité urbaine électrique permettant d'adapter tout type de fauteuil roulant à tout type de trottinette électrique disponible dans le commerce. Ce projet est en cours de développement au sein d'une jeune société, OMNI ;

- l'engagement auprès de la fondation AlphaOmega, initié en 2017 pour un montant global d'un million d'euros, se poursuit. Par ce biais, la Fondation d'entreprise Safran pour l'insertion s'est saisie d'un outil innovant de *venture philanthropy* et soutient cette démarche qui vise à porter à une échelle nationale, grâce aux méthodes habituellement utilisées dans le domaine du *corporate venture*, sept associations soigneusement choisies pour leur capacité à obtenir des résultats en profondeur dans le domaine éducatif.

5.9.3 Mécénat

Dans le cadre de sa politique de mécénat, Safran apporte un soutien financier à des partenaires publics ou privés, sans lien avec ses intérêts commerciaux. Un processus rigoureux a été mis en place pour garantir aux porteurs de projets un égal traitement de leur demande. Il s'appuie sur :

- un champ d'action défini : Safran a choisi de soutenir principalement des initiatives à vocation éducative et culturelle : lutte contre l'illettrisme, le décrochage scolaire et universitaire, apprentissage du code informatique, découverte des sciences, etc. ;
- une charte qui spécifie la politique de mécénat de Safran et de ses sociétés, ainsi que son périmètre et sa mise en œuvre ;
- un champ d'application qui concerne la France comme l'international, dans les pays dans lesquels le Groupe est implanté ;
- des critères d'éligibilité que les dossiers doivent satisfaire. Ceux-ci peuvent être présentés, soit par des personnes extérieures au Groupe, soit par des salariés.

Le comité mécénat se réunit une à deux fois par an pour étudier les dossiers et sélectionner les projets. Le *Group Compliance Officer* Safran vérifie la conformité desdits dossiers. Les décisions sont collégiales.

Ouvert à l'externe, le mécénat peut aussi s'exprimer en mobilisant les collaborateurs.

« Go Safran-Race for Education » une opération inédite

Dans le cadre des actions mises en place pour faciliter l'intégration de l'ex-Zodiac Aerospace, Go Safran a été lancé en juin 2018. L'objectif était, au travers d'une application sportive mobile et web permettant d'organiser des challenges, d'encourager les salariés à former des équipes mixtes (des deux sociétés). Le dispositif a été conçu pour favoriser la découverte du Groupe et pour porter les valeurs de Safran : esprit d'équipe, performance, partage du progrès et des réussites.

En complément, en février 2019, un appel à projet de mécénat à vocation éducative a été proposé aux collaborateurs. Cette opération de philanthropie, « Go Safran Race for Education », a bénéficié d'une communication en cinq langues. Le comité mécénat a retenu 12 projets présentés par les salariés, à l'international et en France, parmi lesquels on peut citer la création d'une bibliothèque dans une école de Kon Tum au Vietnam, une initiative pour vulgariser les sciences auprès de la jeunesse marocaine de la région de l'Oriental, la création d'une pièce de théâtre dans une école de Montluçon (France)...

Au terme de cette initiative fédératrice, le succès de Go Safran se traduit en quelques chiffres :

- 15 000 inscrits dont 44,5 % à l'international ;
- 2 426 équipes dans le monde ;
- 17 925 040 km parcourus ;
- 12 projets de mécénat soutenus dans l'opération dédiée « Go Safran Race for Education ».

Pour poursuivre ses missions, le comité mécénat s'est réuni une seconde fois en octobre 2019, pour étudier les dossiers envoyés de façon spontanée par des associations. Il a retenu 9 nouvelles initiatives situées en France. Safran a ainsi répondu favorablement à la demande d'un collège situé dans une zone d'éducation prioritaire de l'Eure, pour l'achat de livres permettant, à chaque professeur, de commencer le premier cours de l'après-midi par 15 minutes de lecture silencieuse et individuelle. Le Groupe soutient aussi le MuMo, premier musée mobile et gratuit d'art contemporain pour les enfants. Et il s'est aussi notamment engagé auprès de Lecture jeunesse, pour accompagner un projet transversal baptisé « Numook », visant à développer et désacraliser la lecture et l'écriture des adolescents à travers la création collective d'un livre numérique.

5.10 NOTE MÉTHODOLOGIQUE ET RAPPORT DE L'OTI

5.10.1 Note méthodologique sur le suivi des indicateurs sociaux et SSE

Les indicateurs sociaux et SSE publiés dans ce chapitre ont été élaborés par un groupe d'experts fonctions et métiers du Groupe. Engagé dans un processus d'amélioration continue, Safran met progressivement en place un référentiel d'indicateurs sociaux et SSE tenant compte des obligations légales et adapté aux évolutions du Groupe et à ses activités.

Les indicateurs présentés dans ce document concernent l'exercice 2019. La période de reporting retenue est l'année civile (du 1er janvier au 31 décembre) sauf indication contraire précisée dans le texte ou ci-dessous.

Le Groupe a choisi de faire vérifier par l'un de ses commissaires aux comptes, Mazars, l'ensemble du rapport conformément aux dispositions légales en vigueur.

La nature des travaux réalisés et les conclusions de ces travaux sont présentées dans l'avis d'assurance au § 5.10.2.

Périmètre de suivi

Indicateurs sociaux

Le périmètre de reporting social couvre Safran et l'ensemble de ses filiales contrôlées directement ou indirectement à plus de 50 %, hors co-entreprises (entreprises contrôlées conjointement par Safran et un autre groupe) sauf indication spécifique ci-après.

Les indicateurs sociaux au 31 décembre 2019 couvrent l'ensemble des filiales entrant dans le périmètre de reporting, quelles que soient leurs activités.

Les indicateurs relatifs au handicap et au pourcentage de salariés à temps plein concernent uniquement le périmètre France. Les indicateurs sur l'alternance et les stages couvrent le périmètre européen.

Indicateurs SSE

Le périmètre de reporting Santé Sécurité couvre Safran et une partie de ses filiales contrôlées (supérieur à 50 %) directement ou indirectement pour lesquelles la politique et la démarche de prévention SSE sont déployées. Pour l'environnement, le périmètre intègre les filiales dont Safran assure le pilotage opérationnel et dont la participation est supérieure ou égale à 50 %. Le périmètre retenu sur lequel porte chacun des indicateurs est ajusté en fonction de la pertinence et de la capacité de l'établissement à renseigner la donnée.

Le reporting Environnement couvre l'ensemble des établissements de plus de 50 collaborateurs alors que le reporting santé et sécurité couvre l'ensemble des établissements de plus de 100 collaborateurs. Pour les établissements de moins de 100 collaborateurs et ayant une activité industrielle à risque important, il est recommandé qu'ils intègrent le reporting Santé Sécurité. Les établissements de moins de 100 collaborateurs sans risque significatif peuvent contribuer au reporting Santé Sécurité s'ils le souhaitent.

Les sociétés et établissements intégrés en cours d'année dans le Groupe disposent d'un délai convenu avec la direction Développement durable de Safran pour contribuer au reporting SSE à l'aide de Score, ce délai ne doit pas excéder 24 mois.

Variations de périmètre

Les variations de périmètre sont liées à des acquisitions, créations, cessions, liquidations ou des changements de participation de filiales. Les règles suivantes ont été définies pour les indicateurs sociaux et SSE :

- acquisition/changement de participation : les données de l'entité acquise ou obtenant une participation strictement supérieure à 50 % de Safran sont incluses dans le périmètre de consolidation à partir de la date effective de prise de contrôle ;
- cession/liquidation/changement de participation : les données de l'entité cédée, liquidée ou obtenant une participation inférieure ou égale à 50 % de Safran sont retirées du périmètre de consolidation à la date effective de cession, de liquidation ou de perte de contrôle.

La mise en œuvre du reporting consolidé pour les créations et les acquisitions peut demander un délai lié à la mise en place des outils correspondants.

Collecte des données

Les indicateurs sociaux et SSE sont issus de plusieurs systèmes de collecte de données au sein du Groupe, chacun étant placé sous la responsabilité d'une direction particulière.

Indicateurs sociaux

Le reporting des données sociales monde est trimestriel, le reporting France est mensuel.

Les données sociales sur le périmètre international sont collectées dans chacune des filiales contrôlées directement par Safran (sociétés de rang 1). Ces dernières ont la charge de collecter les données sociales de leurs filiales respectives contrôlées à plus de 50 %. Les données sociales sont collectées à partir d'une maquette standard.

Sur le périmètre France les données reportées sont issues des outils de reporting COGNOS et ZEPHYR, puis sont validées avec les sociétés. COGNOS est alimenté par un système de paie commun pour plus de 80 % des salariés du périmètre France. ZEPHYR, core HR pour le reste des salariés de ce périmètre France, est la deuxième source des données sociales.

Après avoir réalisé des contrôles de cohérence, la direction des Ressources humaines du Groupe assure la consolidation des données sociales France et internationales.

Indicateurs SSE

Le reporting des indicateurs sécurité est mensuel alors que les indicateurs santé et environnement sont reportés trimestriellement ou annuellement. Les données publiées en 2020 correspondent aux données disponibles à fin 2019.

La saisie des données est effectuée dans un outil Groupe de collecte dédié par des contributeurs désignés dans chaque établissement. La consolidation est effectuée par la direction Santé, sécurité et environnement du Groupe. L'outil utilisé dans les sociétés Safran Aerosystems, Safran Cabin, Safran Seats et Safran Passenger Solutions a vocation à être fusionné pour conserver un outil unique commun.

Précisions sur certains indicateurs

Pour les données sociales, les définitions des indicateurs sont mentionnées dans un référentiel reporting RH et données sociales à disposition des contributeurs. Ces définitions sont présentées ci-dessous.

Pour les données SSE, les définitions des indicateurs et les méthodes de calcul sont mentionnées dans l'outil de reporting, à disposition des contributeurs. Les principales hypothèses retenues sont présentées ci-dessous par famille d'indicateurs.

Effectifs

Il s'agit des effectifs au 31 décembre 2019. Les effectifs considérés comprennent l'ensemble des salariés liés aux sociétés du périmètre de reporting social par un contrat de travail en CDI ou en CDD et hors contrats particuliers (alternants, CIFRE, DRT). Leur dénombrement est effectué en personne physique.

Le taux de couverture des données relatives à la répartition par âge des salariés est de près de 99 %, certaines filiales considérant ces données comme confidentielles et/ou discriminantes.

Managers & Professionals (cadres)/ Non Managers & Non Professionals (non cadres)

Sont identifiés comme Cadres – *Managers & Professionals* les salariés qui coordonnent un ensemble de moyens (matériels, humains, financiers) qui leur sont confiés, avec le degré d'autonomie et de responsabilité nécessaire à la réalisation d'objectifs. Le management et la responsabilité qui leur sont confiés peuvent porter sur une équipe, sur des projets, sur un processus, une technique (R&D ou production) ou sur un portefeuille de clients ou de fournisseurs.

Sont considérés comme *Non Managers & Non Professionals* tous les salariés qui ne sont pas identifiés comme des *Managers & Professionals*.

Recrutements externes

Les recrutements externes sont les embauches de salariés de provenance extérieure au Groupe, hors acquisitions, en CDD ou CDI, hors contrats particuliers (alternants, CIFRE, DRT).

Indice de remplacement des départs définitifs

L'indice de remplacement des départs définitifs est calculé en divisant le nombre des recrutements externes par celui des départs définitifs.

Mobilité

Le nombre total de mobilité comprend les salariés en CDI et CDD. Les mutations sont comptabilisées dans cet indicateur.

Absentéisme Monde

Le taux d'absentéisme correspond au total des heures d'absence, payées ou non payées (maladie, accidents du travail et de trajet, grèves et absences injustifiées) divisé par le nombre d'heures théoriques travaillées et multiplié par 100. Ce taux est calculé pour les inscrits hors absences de longue durée (ALD), hors contrats particuliers et hors expatriés/détachés.

Les ALD se définissent par :

- les suspensions de contrat ;
- les salariés en maladies de plus de six mois consécutifs.

Salariés handicapés en France

En France, cet indicateur comptabilise les salariés déclarés travailleurs handicapés, ayant fait partie des effectifs au cours de l'exercice 2019, tels que définis par l'article L. 5212-13 du Code du travail et les articles 394 et 395 du Code des pensions militaires, hors contrats particuliers (alternants, CIFRE, DRT, CDD vacances scolaires). Les entités françaises de Safran Aerosystems, Safran Cabin, Safran Seats et Safran Passenger Solutions n'ont pas encore été intégrées à l'accord Groupe en faveur du handicap.

Alternance, stage, CIFRE et DRT

Cet indicateur dénombre les contrats d'alternance (contrats d'apprentissage et de professionnalisation), les conventions de stage d'une durée minimale de quatre semaines, les CIFRE (conventions industrielles de formation par la recherche) et les DRT (diplôme de recherche technologique) présents au cours de l'année 2019 et sur le périmètre européen.

Formation

L'indicateur relatif aux heures de formation porte sur le périmètre monde et inclut toutes les heures dispensées. Depuis 2014, les formations inférieures à quatre heures et les formations au poste qui font l'objet d'émargement ont été prises en compte. Dans la plupart des cas, les heures sont justifiées par des feuilles d'émargement sauf à l'étranger ou d'autres moyens de preuve sont éventuellement possibles : factures, feuilles d'évaluation, certificat qualité, etc.

L'indicateur du pourcentage de salariés ayant suivi une action de formation dans l'année correspond au nombre de salariés actifs ayant suivi une action de formation dans l'année rapporté au nombre de salariés inscrits hors ALD (absence de longue durée). Le nombre des ALD au niveau monde est le résultat d'une extrapolation à partir du nombre d'ALD recensé en France.

Accidentologie

Le taux de fréquence des accidents du travail correspond au nombre d'accidents avec arrêt supérieur ou égal à un jour rapporté à 1 million d'heures travaillées.

L'indice de fréquence des accidents du travail correspond au rapport du nombre des accidents avec arrêts supérieurs à 24 heures par millier de salariés.

L'indice de gravité des accidents du travail correspond au rapport du cumul du nombre de journées d'arrêt de travail du fait des accidents du travail rapporté au nombre d'accidents avec arrêt.

Émissions atmosphériques de CO_2

Les émissions portent sur les Scopes 1 et 2 (méthodologies de l'article 75). Les émissions liées aux fluides frigorigènes font l'objet d'un reporting sur une année civile du 1er janvier au 31 décembre 2019.

Calcul des émissions de CO_2

Scope 1 : prise en compte des émissions du GPL (butane, propane), du gaz naturel, de fioul domestique/gazole, du fioul lourd et du kérosène pour les sources mobiles ainsi que les émissions de fluides frigorigènes.

Scope 2 : prise en compte des émissions provenant des achats d'électricité, de vapeur, de chaleur et de froid.

Le facteur d'émission de l'électricité pour la France prend en compte :

- en 2017 : l'amont, la combustion et les pertes en ligne ;
- en 2018 et 2019 : la combustion uniquement, à l'instar des facteurs d'émission des autres pays.

Scope 3 : prise en compte des émissions liées aux déplacements aériens professionnels enregistrés sur le périmètre du Groupe par l'outil de gestion des déplacements professionnels. Les autres émissions du scope 3 ne sont pas prises en compte.

Déchets

Les déchets correspondent à la somme des déchets dangereux et non dangereux.

Les catégories de déchets sont définies selon les réglementations locales. En vue d'harmoniser les pratiques de reporting au sein du Groupe, les copeaux métalliques non souillés font l'objet d'un reporting séparé.

Eau

La consommation d'eau comptabilisée correspond à la consommation globale toutes sources confondues (eau de réseau, eau de surface et eau souterraine).

L'eau de refroidissement n'est pas comptabilisée dans le reporting car elle n'entre pas directement dans le processus industriel et ne subit aucun traitement physico-chimique avant d'être rejetée dans le milieu naturel.

Énergie

En 2018 : Les données relatives au gaz naturel et au GPL sont indiquées en kWh PCI (pouvoir calorifique inférieur) ou kWh PCS (pouvoir calorifique supérieur) en fonction de la localisation et des activités.

En 2019 : Les données relatives au gaz naturel et au GPL sont toutes indiquées kWh PCS (pouvoir calorifique supérieur).

Exclusions de la DPEF

La lutte contre le gaspillage et la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal ainsi que les engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable, ne représentent pas des enjeux pour Safran au regard de ses activités.

5.10.2 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Safran, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion, en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par la société, des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 (1):

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (risques liés aux relations fournisseurs, risque de corruption), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités présentées en Annexe 1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives.

(1) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Ces travaux ont été menés auprès de la direction conformité, la direction RSE et diversité, la direction Juridique, la direction ressources humaines, la direction relations sociales, la direction Santé, Sécurité & Environnement, la direction des achats, la direction Safran Université, et auprès d'une sélection d'entités contributrices [1] et couvrent entre 17 et 29 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 7 personnes et se sont déroulés entre mi-novembre 2019 et mi-mars 2020 sur une durée totale d'intervention de 16 semaines.

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions RSE et diversité, juridique, relations sociales, conformité, ressources humaines, relations sociales, santé et sécurité, environnement et achats.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations RSE

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées en Annexe 1, nous avons mené, à la demande de la société dans un cadre volontaire, des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les indicateurs clés de performance et pour les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi entre 47 % et 100 % des effectifs selon les indicateurs.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées en Annexe 1.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par la société et présentées en Annexe 1 ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Fait à Paris La Défense, le 26 mars 2020

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS

Gaël LAMANT	Edwige REY
Associé	*Associée RSE & Développement Durable*

(1) Indicateurs environnementaux liés au changement climatique : Safran Aero Boosters –Milmort ; Safran Landing Systems – Gloucester ; Safran Landing Systems Walton ; Safran Aircraft Engines – Villaroche ; Safran Aircraft Engines – Evry-Corbeil ; Safran Landing Systems – Bidos ; Safran Nacelles – Le Havre ; Safran Seats - Gainesville (ex. Zodiac Seats); Safran Aircraft Engines Gennevilliers, Safran Transmission Systems Sedziszow Malopolski, Safran Landing Systems Molsheim.

Indicateurs santé-sécurité : Safran Aero Boosters –Milmort ; Safran Landing Systems – Gloucester ; Safran Landing Systems Walton ; Safran Aircraft Engines – Villaroche ; Safran Aircraft Engines – Evry-Corbeil ; Safran Landing Systems – Bidos ; Safran Nacelles – Le Havre ; Safran Seats - Gainesville (ex. Zodiac Seats).

Indicateurs concernant le déficit ou de perte d'attractivité : CSP et Safran Seats - Gainesville (ex. Zodiac Seats), Zodiac Hydraulics – Châteaudun.

Annexe 1 : Informations considérées comme les plus importantes

Informations qualitatives (actions et résultats) relatives aux principaux risques

- Corruption
- Environnement – Changement climatique
- Santé, Sécurité et Environnement
- Relations fournisseurs
- Compétences et savoir-faire
- Déficit ou perte d'attractivité

Indicateurs quantitatifs incluant les indicateurs clés de performance

Thématiques	Indicateurs
Risque de corruption	Nombre de salariés formés dans le cadre des programmes de conformité et au contrôle des exportations
	Pourcentage de salariés formés aux programmes de conformité et de contrôle export
	Nombre de revues de conformité commerciale (trade compliance)
Risques environnementaux liés au changement climatique	Consommation d'électricité
	Consommation de gaz naturel et de GPL
	Fluides frigorigènes
	Consommation de fioul
	Consommation de kérosène
	Consommation de chaleur/vapeur
	Réseau de froid
	Ratio de valorisation des déchets (déchets totaux générés et valorisés)
	Emissions de CO_2 scope 1 et 2
Risques santé, sécurité, environnement	Taux de fréquence
	Taux de gravité
	Nombre de maladies professionnelles
Risques liés aux relations fournisseurs	Pourcentage d'acheteurs formés à la RSE
Risques liés aux compétences et aux savoir-faire	Pourcentage des salariés du groupe ayant eu au moins une formation
	Nombre d'heures de formation
	Nombre moyen d'heures de formation par salarié
Risques de déficit ou de perte d'attractivité	Indice de remplacement des départs définitifs
	Taux d'absentéisme, répartition par zone géographique
	Effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par catégorie
	Nombre de recrutements externes
	Nombre de départs définitifs au cours de l'exercice, dont licenciements
	Nombre de mobilités et mutations
	Pourcentage de recrutement externes de femmes
	% de femmes ingénieures et managers parmi les ingénieurs et managers
	Taux d'emploi des personnes handicapées (nombre et pourcentage)

Informations pour lesquelles nous exprimons une assurance raisonnable

- Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par catégorie (managers & ingénieurs/non managers & non ingénieurs) ;
- Nombre de recrutements externes ;
- Nombre de départs définitifs au cours de l'exercice dont licenciements ;
- Indice de remplacement des départs définitifs ;
- Taux d'absentéisme ;
- Pourcentage de recrutement externes de femmes ;
- Pourcentage de femmes ingénieures et managers parmi les ingénieures et managers ;
- Taux d'emploi des personnes handicapées (nombre de pourcentage).

5.11 TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Thématiques	Chapitre	Pages
ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DE LA DPEF		
Modèle d'affaires		p. 20 ; 21
Principaux risques extra-financiers	5.2	p. 246
Politiques et procédures de diligences raisonnables	5.3 à 5.7	p. 251 à 268
Publication des indicateurs clés de performance		p. 47
THÉMATIQUES OBLIGATOIRES CITÉES DANS L'ARTICLE L. 225-102-1		
Les conséquences sociales de l'activité	5.7	p. 268
Les conséquences environnementales de l'activité	5.5.3	p. 24 à 26
Le respect des droits de l'homme	5.2.2.3 et 5.5	p 248 et 251
La lutte contre la corruption	5.3.1	p. 251
La lutte contre l'évasion fiscale	5.3.5	p. 255
Les conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	5.5	p. 258
Les engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	5.5.3	p. 261
Les accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	5.8	p. 275
Les actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités	5.7.4	p. 272
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire (1)	NA	NA
Les mesures prises en faveur des personnes handicapées	5.7.4.2	p. 273
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire (1)	NA	NA
Les engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal (1)	NA	NA
Les engagements sociétaux en faveur d'une et d'une alimentation responsable, équitable et durable (2)	NA	NA
Les engagements sociétaux en faveur du développement durable	5.9	p. 276

(1) Ces sujets ont été exclus du champ de l'analyse car considérés comme trop éloignés de l'activité de Safran.

SAFRAN

6

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

6.1 STRUCTURE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE SAFRAN 288

6.1.1 Conseil d'administration – Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général 288
6.1.2 Pouvoirs et missions du Président du Conseil d'administration 289
6.1.3 Pouvoirs et missions du Directeur Général 289
6.1.4 Pouvoirs et missions du Conseil d'administration 290

6.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 291

6.2.1 Tableau de synthèse (à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel) 292
6.2.2 Présentation des administrateurs 296
6.2.3 Autres renseignements concernant la composition du Conseil d'administration 316
6.2.4 Indépendance et diversité du Conseil d'administration 318
6.2.5 Informations complémentaires concernant les administrateurs 321
6.2.6 Évolutions dans la composition du Conseil d'administration 322

6.3 FONCTIONNEMENT ET ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS 324

6.3.1 Tableau de synthèse de la participation 2019 aux réunions du Conseil et des comités permanents 324
6.3.2 Règlement intérieur du Conseil d'administration 325
6.3.3 Conseil d'administration – fonctionnement et activités 325
6.3.4 Les comités du Conseil d'administration 328
6.3.5 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration 333

6.4 APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE AFEP/MEDEF 334

6.5 PARTICIPATION AU CAPITAL 334

6.5.1 Détention obligatoire d'actions 334
6.5.2 Code de déontologie 334
6.5.3 Opérations des mandataires sociaux et responsables de haut niveau sur les titres de la Société 335

6.6 POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION ET RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX 335

6.6.1 Politiques de rémunération des mandataires sociaux 335
6.6.2 Rémunérations et avantages 2019 des dirigeants mandataires sociaux (et éléments 2020 disponibles) 346
6.6.3 Rémunération des membres du Conseil d'administration (anciens jetons de présence) 356
6.6.4 Plan d'intéressement long terme 358

6.7 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE 361

Le présent chapitre constitue l'essentiel du rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'administration [1]. Il rend compte notamment de la composition du Conseil d'administration, de l'application par la Société du Code de gouvernement d'entreprise auquel elle se réfère, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et de ses comités, des pouvoirs du Président et du Directeur Général, des politiques de rémunération des mandataires sociaux, ainsi que leurs rémunérations et avantages de toute nature.

6.1 STRUCTURE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE SAFRAN

Code de gouvernement d'entreprise de référence

Safran se réfère au « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » élaboré conjointement par l'AFEP [2] et le MEDEF [3], dans sa version révisée rendue publique le 30 janvier 2020 et son guide d'application révisé en mars 2020. Ces documents peuvent être consultés sur les sites Internet www.afep.com ou www.medef.com.

Si certaines recommandations de ce code ou des directives prises ultérieurement pour son application n'ont pas été mises en œuvre, il en est justifié au § 6.4 « Application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF » du présent document d'enregistrement universel.

6.1.1 Conseil d'administration – Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général

Les actionnaires de Safran, réunis en assemblée générale mixte le 21 avril 2011, ont approuvé l'adoption d'un mode de gouvernement d'entreprise à Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration, le 23 avril 2015, a opté pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général et nommé à ces fonctions respectivement Ross McInnes et Philippe Petitcolin.

- Ross McInnes, nommé administrateur par l'assemblée générale et Président du Conseil d'administration par le Conseil pour une durée initiale de quatre ans, a été renouvelé dans ses fonctions d'administrateur pour une nouvelle durée de quatre ans par l'assemblée générale du 23 mai 2019.

  Le même jour, le Conseil, souhaitant continuer de bénéficier de l'engagement du Président, de son expertise et de son professionnalisme, tant dans son rôle de Président que dans les missions complémentaires qui lui sont confiées, a renouvelé ses fonctions de Président pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'assemblée générale qui se réunira en 2023.

  Le Conseil d'administration a ainsi confirmé ainsi la valeur qu'il estime attachée, d'une part, à une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général et, d'autre part, aux performances de Ross McInnes dans l'exercice des missions de Président qui lui ont été confiées.
- Philippe Petitcolin, nommé en qualité de Directeur Général par le Conseil pour une durée initiale de trois ans, a été renouvelé dans cette fonction le 26 février 2018, jusqu'à l'issue de l'assemblée générale 2020. Le 4 septembre 2019, le Conseil d'administration a décidé de prolonger son mandat jusqu'au 31 décembre 2020.

  Par ailleurs, son mandat d'administrateur, d'une durée initiale de quatre ans, a également été renouvelé par l'assemblée générale du 23 mai 2019 pour une nouvelle durée de quatre ans, soit jusqu'à l'assemblée générale qui se réunira en 2023.

  Le mandat d'administrateur de Philippe Petitcolin n'est ainsi pas aligné sur son mandat de Directeur Général. Dans ce contexte, Philippe Petitcolin a déclaré s'engager à remettre à la disposition du Conseil d'administration son mandat d'administrateur à l'horizon de l'échéance de son mandat de Directeur Général, à l'effet de permettre de proposer la nomination de son successeur également en qualité d'administrateur. Le Conseil estime que ce mandat d'administrateur est un complément utile et nécessaire à la fonction de Directeur Général et a une véritable valeur. Ceci permet au Directeur Général d'être un parmi ses pairs autour de la table du Conseil et au Conseil de bénéficier de sa présence. Il en serait a priori de même pour son successeur à la fonction de Directeur Général.

Les parcours, expériences et expertises du Président du Conseil et du Directeur Général sont présentés au § 6.2.2 du présent document d'enregistrement universel.

Le 4 novembre 2019, le Conseil d'administration, sur recommandation de son comité des nominations et des rémunérations, a annoncé avoir choisi Olivier Andriès pour succéder à Philippe Petitcolin en tant que Directeur Général, à compter du 1er janvier 2021. Olivier Andriès réunit toutes les qualités requises pour diriger le Groupe. Il a acquis une solide expérience opérationnelle depuis 10 ans dans les activités de Défense et Sécurité (2009-2011), puis de Propulsion depuis 2011 (Safran Helicopter Engines et Safran Aircraft Engines). Jusqu'à sa prise de fonction, il se consacrera à des missions spécifiques sous l'autorité de Philippe Petitcolin. Les conditions d'une transition fluide et ordonnée sont ainsi réunies. Cette désignation est intervenue après auditions et évaluations de candidats internes et externes à Safran, à l'issue d'un processus de succession répondant aux meilleurs standards de gouvernance.

(1) Prévu par l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code du commerce.
(2) AFED : Association française des entreprises privées.
(3) MEDEF : Mouvement des entreprises de France.

6.1.2 Pouvoirs et missions du Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a confié à Ross McInnes, en sa qualité de Président du Conseil d'administration, les missions particulières suivantes :

- en appui de la direction générale et en concertation avec la direction générale, représenter le Groupe en France et à l'étranger, auprès des pouvoirs publics, des grands clients, des partenaires et des actionnaires institutionnels ;
- organiser les travaux stratégiques du Conseil ;
- associer le Conseil à la préparation et à la mise en œuvre de plans de succession pour les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe.

Par ailleurs, Ross McInnes représente le Conseil d'administration et a pour mission d'organiser et diriger les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il coordonne les travaux du Conseil et ceux de ses comités. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. À ce titre, conformément à la législation en vigueur et à l'article 15.2 des statuts, il a notamment pour mission de :

- convoquer les Conseils d'administration en fonction du calendrier fixé annuellement et décider de l'opportunité de convoquer le Conseil à tout autre moment en fonction des besoins, préparer leur ordre du jour et veiller à la bonne information des administrateurs ;
- veiller à ce que certains sujets soient débattus par les comités en préparation des réunions du Conseil et au respect par les administrateurs des stipulations du règlement intérieur du Conseil et des comités ;
- assurer le suivi des décisions du Conseil.

Activité du Président du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019

Outre le rôle qui lui est conféré par la loi, le Président, dans le cadre des missions particulières qui lui ont été confiées, a mis en œuvre sa mission de représentation du Groupe en France et à l'étranger, notamment auprès des pouvoirs publics et d'actionnaires institutionnels, participant à diverses rencontres à l'effet de les entendre et de présenter la situation et les positions du Groupe, que ce soit sur les sujets de gouvernance ou de développement stratégique.

Il a également poursuivi son rôle actif tout au long de l'exercice dans l'organisation des travaux stratégiques du Conseil, dont notamment :

- la fixation et préparation avec la direction générale des thématiques et orientations stratégiques particulières à traiter lors du séminaire stratégie annuel du Conseil ; et
- le développement du dialogue actionnarial, notamment au travers de *roadshows* gouvernance auprès des principaux actionnaires/investisseurs, afin de présenter la composition du Conseil, l'organisation de ses travaux et processus décisionnel, les évolutions proposées et les modalités de prise en compte des attentes des actionnaires et investisseurs.

Avec l'administrateur référent et le comité des nominations et des rémunérations, il a notamment :

- mis en œuvre le processus de succession du Directeur Général ;
- effectué le suivi des actions et plans d'actions liés aux pistes d'amélioration résultant du processus d'évaluation formalisée du Conseil d'administration de 2018 ;
- mis en œuvre le processus de sélection de candidats au Conseil (définition des profils recherchés, sélection et entretiens de candidats avec les membres du comité des nominations et des rémunérations), aboutissant à des recommandations au Conseil ;
- initié le processus de désignation de candidats au poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires.

6.1.3 Pouvoirs et missions du Directeur Général

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui excèdent l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les dispositions des statuts ou les décisions du Conseil d'administration limitant les pouvoirs du Directeur Général sont inopposables aux tiers. Les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Directeur Général sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil (cf. § 6.1.4.2 et § 6.3.2) et portent notamment sur les investissements et désinvestissements, ainsi que sur certaines opérations stratégiques.

6.1.4 Pouvoirs et missions du Conseil d'administration

6.1.4.1 Missions et attributions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

En particulier et sans que cette liste soit limitative, le Conseil d'administration, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et dans les conditions et selon les modalités fixées par son règlement intérieur :

- est compétent pour convoquer l'assemblée générale des actionnaires de la Société et fixer son ordre du jour ;
- approuve le budget annuel du Groupe présenté par le Directeur Général ainsi que toute modification de ce budget ;
- arrête le plan d'activité à moyen terme (PMT) du Groupe ;
- arrête les comptes sociaux et les comptes consolidés, établit le rapport annuel de gestion et le rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise ;
- autorise les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce ;
- choisit le mode d'exercice de la direction générale de la Société, conformément aux articles 21.1 et 21.4 des statuts ;
- nomme ou révoque :
  - le Président du Conseil d'administration,
  - le Directeur Général,
  - et le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, le ou les directeurs généraux délégués ;
- détermine les pouvoirs du Directeur Général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du ou des directeurs généraux délégués ;
- peut coopter un administrateur ;
- fixe la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et, le cas échéant, du ou des directeurs généraux délégués ;
- nomme les membres des comités créés conformément aux dispositions légales, aux statuts et à son règlement intérieur ;
- répartit entre les administrateurs la rémunération annuelle allouée par l'assemblée générale (anciens jetons de présence) ;
- peut décider l'émission de titres de créances ne donnant pas accès au capital ;
- décide de l'attribution d'une indemnisation au(x) censeur(s), s'il en existe ;
- autorise le Directeur Général, avec faculté de subdélégation, à accorder des cautionnements, avals et garanties selon les conditions qu'il détermine.

Par ailleurs, le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns (par l'intermédiaire notamment de son Président).

6.1.4.2 Règles internes relatives aux opérations nécessitant l'approbation préalable du Conseil d'administration

Conformément à l'article 19.3 des statuts et à l'article 4 du règlement intérieur du Conseil d'administration :

- les opérations suivantes doivent, dans le cadre de l'organisation interne de la Société et du Groupe, faire l'objet d'une approbation expresse préalable du Conseil d'administration avant d'être engagées par le Directeur Général de Safran, ou une filiale (cf. § 7.1.2.1) :
  - les décisions relatives à une implantation significative en France ou à l'étranger,
  - les décisions de retrait de telles implantations en France ou à l'étranger,
  - les opérations significatives susceptibles d'affecter la stratégie du Groupe et de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- le Conseil d'administration est systématiquement appelé à approuver, de manière préalable :
  - tous engagements de dépenses d'investissement ou de dépenses de développements autofinancés, liés à tous projets, programmes ou développements industriels ou commerciaux pour autant qu'ils soient, pour la Société ou pour l'une des sociétés du Groupe, d'un montant égal ou supérieur à 100 millions d'euros,
  - tous investissements, désinvestissements, engagements de dépense ou de garantie dans le cadre des opérations et décisions suivantes, pour autant qu'ils soient, pour la Société ou pour l'une des sociétés du Groupe, d'un montant égal ou supérieur à 50 millions d'euros :
    - acquérir ou céder des immeubles,
    - prendre ou céder toutes participations dans toutes sociétés créées ou à créer, participer à la création de toute société, groupement et organisme, souscrire à toute émission d'actions, de parts sociales ou d'obligations, hors opérations de trésorerie,
    - consentir tous échanges, avec ou sans soulte, portant sur des biens, titres ou valeurs, hors opérations de trésorerie,
    - en cas de litige, signer tous traités et transactions, accepter tous arbitrages et compromis,
    - constituer des sûretés réelles sur les actifs sociaux,

    étant précisé que l'approbation préalable visée ci-dessus n'est toutefois pas requise pour les opérations et décisions qui donneront lieu à la conclusion de conventions impliquant exclusivement des sociétés du Groupe (entre elles ou avec la Société) ;
- le Conseil d'administration est systématiquement appelé à approuver, de manière préalable, chacune des opérations et décisions suivantes, pour autant qu'elle soit, pour la Société ou pour l'une des sociétés du Groupe, d'un montant égal ou supérieur à 400 millions d'euros :
  - consentir ou contracter tous prêts, emprunts, crédits et avances,

- procéder à la mise en place ou la modification de tout programme d'émission de titres de créances négociables par la Société (ancien billet de trésorerie), étant toutefois entendu que le renouvellement ou la modification d'un tel programme qui n'emporterait pas une augmentation de sa taille maximum ou de la maturité maximum des titres de créances à émettre dans ce cadre ne requerra pas d'approbation préalable. Une fois approuvé, la mise en œuvre d'un tel programme est de la responsabilité de la direction financière de la Société,
- acquérir ou céder, par tout mode, toutes créances d'une maturité supérieure à un an,

étant précisé que l'approbation préalable visée ci-dessus n'est toutefois pas requise pour les opérations et décisions qui donneront lieu à la conclusion de conventions impliquant exclusivement des sociétés du Groupe (entre elles ou avec la Société) ;

- le Conseil d'administration est systématiquement appelé à approuver, de manière préalable, toute offre ou projet industriel ou commercial de la Société ou de l'une des sociétés du Groupe :
  - entraînant un engagement de garantie d'un montant égal ou supérieur à 300 millions d'euros, ou
  - jugé significatif ; l'appréciation du caractère significatif des opérations concernées étant faite, sous sa responsabilité, par le Directeur Général ou toute autre personne dûment habilitée à mettre en œuvre ladite offre ou ledit projet ;
- en outre, les opérations suivantes nécessiteront une approbation préalable du Conseil d'administration requérant le vote favorable d'au moins un administrateur représentant l'État pour autant que l'État détienne plus de 10 % du capital de Safran :
  - toute cession par le Groupe d'actifs militaires stratégiques afférents à la capacité de maîtrise d'œuvre, de conception, de fabrication, d'intégration et de maintien en condition opérationnelle relative à la propulsion et au guidage des missiles balistiques de croisière et tactiques français,
  - toute cession par Safran de titres des sociétés Safran Ceramics, Safran Power Units, Safran Electronics & Defense et ArianeGroup Holding,
  - toute décision d'accorder à un tiers des droits particuliers de gestion ou d'information sur les actifs militaires stratégiques du Groupe afférents à la capacité de maîtrise d'œuvre, de conception, de fabrication, d'intégration et de maintien en condition opérationnelle relative à la propulsion et au guidage des missiles balistiques de croisière et tactiques français,
  - toute décision d'accorder à un tiers des droits de représentation au sein des organes de direction ou d'administration des sociétés Safran Ceramics, Safran Power Units, Safran Electronics & Defense et ArianeGroup Holding.

6.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de Safran est composé de 17 membres, dont un représentant de l'État, un administrateur nommé sur proposition de l'État, deux représentants des salariés actionnaires et deux représentants des salariés.

Leurs différentes expériences et expertises, ainsi que le profil international de certains d'entre eux, présentés ci-après, permettent de réunir des compétences complémentaires et diverses au sein du Conseil d'administration.

6.2.1 Tableau de synthèse (à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel)

Administrateurs	Âge [1]	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées [1] [4]	Administrateur indépendant [2]	Date initiale de nomination ou d'élection	Terme du mandat (échéance ou autre)
Administrateurs dont le mandat est en cours								
Ross McInnes Président du Conseil d'administration	66	M	Française et australienne	7 517	4	Non	23 avril 2015	2023 (assemblée statuant sur les comptes 2022)
Philippe Petitcolin Directeur Général	67	M	Française	42 268	3	Non	23 avril 2015	2023 (assemblée statuant sur les comptes 2022)
Hélène Auriol Potier	57	F	Française	500	1	Oui	15 juin 2017	2021 (assemblée statuant sur les comptes 2020)
Hervé Chaillou	54	M	Française	41	1	Non	20 novembre 2019	19 novembre 2023
Jean-Lou Chameau	66	M	Française et américaine	1 000	1	Oui	21 avril 2011	2023 (assemblée statuant sur les comptes 2022)
Monique Cohen	64	F	Française	500	3	Oui	28 mai 2013	2022 (assemblée statuant sur les comptes 2021)
Hélène Dantoine (*)	48	F	Française	N/A	2	Non	13 mars 2019	2023 (assemblée statuant sur les comptes 2022)
Odile Desforges	70	F	Française	500	4	Oui	21 avril 2011	2021 (assemblée statuant sur les comptes 2020)
Didier Domange	76	M	Française	195 109	1	Non	25 mai 2018	2022 (assemblée statuant sur les comptes 2021)
Laurent Guillot	50	M	Française	500	2	Oui	23 mai 2019	2023 (assemblée statuant sur les comptes 2022)
Vincent Imbert	64	M	Française	N/A	1	Non	28 mars 2014	2023 (assemblée statuant sur les comptes 2022)
Gérard Mardiné	60	M	Française	7 319	1	Non	19 mai 2016	2020 (assemblée statuant sur les comptes 2019)
Daniel Mazaltarim	60	M	Française	1 945	1	Non	20 novembre 2014	19 novembre 2023

(1) À la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel ou à la date de départ pour les administrateurs dont le mandat a pris fin en 2019.
(2) Cf. § 6.2.4.1 « Indépendance des membres du Conseil d'administration ».
(3) Au 31 décembre 2019.
(4) Incluant le mandat Safran ; conforme aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.
(5) Du 28 mars 2014 au 23 avril 2015, en qualité d'administrateur représentant l'État.
(6) Nomination en qualité d'administrateur sur proposition de l'État.
(7) Seules deux sociétés sont prises en compte dans le calcul du cumul de mandats prévu par l'article 18.2 du Code AFEP/MEDEF à savoir FFP et Sofina. Les trois autres mandats (Safran, Peugeot S.A. et Faurecia) ne sont pas pris en compte dans le calcul car ce sont des participations directes ou indirectes de FFP dont l'activité principale est de gérer et d'acquérir des participations.
(*) Nommée représentant de l'État par arrêté ministériel du 13 mars 2019 et renouvelée dans ce mandat le 23 mai 2019.

Nombre d'années de présence au Conseil [1]	Date du dernier renouvellement	Représentant les salariés ou les salariés actionnaires	Taux de participation (Conseil) [3]	Comités du Conseil [1]	Principales expériences et expertises apportées à la Société
4 ans et 11 mois	23 mai 2019	Non	100 %	-	Président du Conseil d'administration
4 ans et 11 mois	23 mai 2019	Non	100 %	-	Directeur Général
2 ans et 9 mois	-	Non	90 %	Comité des nominations et des rémunérations Comité innovation et technologie	Organisation et management de groupes/International/ Transformation numérique
4 mois	-	Oui	100 %	-	Vision d'un salarié/Connaissance du Groupe et de ses marchés
8 ans et 11 mois	23 mai 2019	Non	100 %	Comité des nominations et des rémunérations Comité innovation et technologie	RTDI/International
6 ans et 10 mois	25 mai 2018	Non	90 %	Présidente du comité des nominations et des rémunérations	Marchés financiers et banques/ Gestion de participations/ Stratégie actionnariale
1 an	23 mai 2019	Non	88 %	Comité d'audit et des risques Comité des nominations et des rémunérations	Finance/Organisation et management de groupes/International/Industrie
8 ans et 11 mois	15 juin 2017	Non	100 %	Présidente du comité d'audit et des risques	Organisation et management de groupes/Industrie/RTDI/ Performance et contrôle de gestion
1 an et 10 mois		Non	100 %	Comité des nominations et des rémunérations	Organisation et management de groupes/International/ Connaissance des activités du Groupe et de ses marchés
10 mois	-	Non	100 %	Comité d'audit et des risques	Organisation et management de groupes/International/Industrie
6 ans [5]	23 mai 2019 [6]	Non	90 %	Comité innovation et technologie	Industrie/Stratégie/ Domaine de la Défense/ Environnement concurrentiel
3 ans et 10 mois	-	Oui	90 %	Comité d'audit et des risques	Vision d'un salarié/Connaissance du Groupe et de ses marchés
5 ans et 4 mois	-	Oui	100 %	Comité des nominations et des rémunérations	Vision d'un salarié/Connaissance du Groupe et de ses marchés

Composition du Conseil d'administration

Administrateurs	Âge [1]	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées [1] [4]	Administrateur indépendant [2]	Date initiale de nomination ou d'élection	Terme du mandat (échéance ou autre)
Patrick Pélata	64	M	Française	500	1	Oui	15 juin 2017	2021 (assemblée statuant sur les comptes 2020)
Fernanda Saraiva	51	F	Française	700	1	Non	25 juillet 2019	2020 (assemblée statuant sur les comptes 2019)
Robert Peugeot Représentant permanent de F&P	69	M	Française	500	2 [7]	Oui	25 mai 2018	2022 (assemblée statuant sur les comptes 2021)
Sophie Zurquiyah	53	F	Française et américaine	500	2	Oui	15 juin 2017	2021 (assemblée statuant sur les comptes 2020)
Administrateurs dont le mandat a pris fin (par arrivée à échéance ou démission) au cours de l'exercice 2019 ou depuis le 1er janvier 2020 [1]								
Éliane Carré-Copin	66	F	Française	414	1	Non	19 mai 2016	25 juillet 2019
Caroline Laurent	55	F	Française	N/A	1	Non	7 février 2019 [5]	2019 (assemblée statuant sur les comptes 2018)
Brigitte Lesschaeve	61	F	Française	491	1	Non	26 février 2018	19 novembre 2019

(1) À la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel ou à la date de départ pour les administrateurs dont le mandat a pris fin en 2019.
(2) Cf. § 6.2.4.1 « Indépendance des membres du Conseil d'administration ».
(3) Au 31 décembre 2019.
(4) Incluant le mandat Safran ; conforme aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.
(5) Du 28 mars 2014 au 23 avril 2015, en qualité d'administrateur représentant l'État.
(6) Nomination en qualité d'administrateur sur proposition de l'État.
(7) Seules deux sociétés sont prises en compte dans le calcul du cumul de mandats prévu par l'article 18.2 du Code AFEP/MEDEF à savoir FFP et Sofina. Les trois autres mandats (Safran, Peugeot S.A. et Faurecia) ne sont pas pris en compte dans le calcul car ce sont des participations directes ou indirectes de FFP dont l'activité principale est de gérer et d'acquérir des participations.
(*) Nommée représentant de l'État par arrêté ministériel du 13 mars 2019 et renouvelée dans ce mandat le 23 mai 2019.

Nombre d'années de présence au Conseil [1]	Date du dernier renouvellement	Représentant les salariés ou les salariés actionnaires	Taux de participation (Conseil) [3]	Comités du Conseil [1]	Principales expériences et expertises apportées à la Société
2 ans et 9 mois	-	Non	100 %	Président du comité innovation et technologie Comité des nominations et des rémunérations	Organisation et management de groupes/International/Stratégie/ Industrie/Nouvelles technologies
8 mois	-	Oui	100 %	-	Vision d'un salarié/Connaissance du Groupe et de ses marchés
1 an et 10 mois	-	Non	90 %	Comité d'audit et des risques	Organisation et management de groupes/International/Finance/ Gestion de participations
2 ans et 9 mois	-	Non	90 %	Comité d'audit et des risques	Organisation et management de groupes/International/Industrie
2 ans et 10 mois	-	Oui	90 %	-	Mme Carré-Copin n'est plus administrateur depuis le 25 juillet 2019
1 mois	-	Non	N/A	-	Mme Laurent n'est plus administrateur depuis le 23 mai 2019
1 an et 1 mois	-	Oui	89 %	Comité innovation et technologie	Mme Lesschaeve n'est plus administrateur représentant les salariés depuis le 19 novembre 2019

6.2.2 Présentation des administrateurs

Ross McINNES

Président du Conseil d'administration

Safran – 2, boulevard du Général-Martial-Valin – 75015 Paris – France

Nombre d'actions Safran détenues : 7 517 (1)

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né en 1954, Ross McInnes est de nationalités française et australienne. Diplômé de l'Université d'Oxford, il débute sa carrière en 1977 au sein de Kleinwort Benson, à Londres puis à Rio de Janeiro. En 1980, il rejoint la Continental Bank (devenue Bank of America) au sein de laquelle il occupe successivement plusieurs postes dans les activités de corporate finance, à Chicago puis à Paris.

En 1989, Ross McInnes rejoint Eridania Beghin-Say, dont il est nommé directeur financier en 1991, puis membre du Conseil d'administration en 1999. L'année suivante, Ross McInnes rejoint Thomson-CSF (devenu Thales) en tant que directeur général adjoint et directeur financier et accompagne la transformation du groupe jusqu'en 2005. Il intègre alors le groupe PPR (devenu Kering) comme Directeur Général, Finances et Stratégie, puis rejoint en 2006 le Conseil de surveillance de Générale de Santé. Il assure la présidence du directoire de Générale de Santé de manière intérimaire de mars à juin 2007. Il occupe aussi les fonctions de *Vice-Chairman* de Macquarie Capital Europe, spécialisé notamment dans les investissements en infrastructures.

En mars 2009, Ross McInnes intègre Safran et devient directeur général adjoint, Affaires économiques et financières au mois de juin suivant. Il a été membre du directoire de Safran de juillet 2009 à avril 2011, puis directeur général délégué jusqu'en avril 2015.

Le 23 avril 2015, il devient Président du Conseil d'administration de Safran.

Par ailleurs, Ross McInnes est depuis février 2015 Représentant Spécial pour les relations économiques avec l'Australie, nommé par le ministre des Affaires étrangères et du Développement international dans le cadre de la diplomatie économique française.

De novembre 2016 à novembre 2019, Ross McInnes est membre du Haut comité de gouvernement d'entreprise.

En février 2017, il rejoint SICOM, l'associé commandité de VIVESCIA Industries, en qualité de personne qualifiée.

En octobre 2017, Ross McInnes est nommé par le Premier ministre, co-président du comité « Action Publique 2022 », chargé de proposer des pistes de réformes sur les politiques publiques, mission depuis achevée.

Depuis janvier 2018, Ross McInnes est « Trustee » et « Director » à la Fondation IFRS.

En octobre 2018, le Premier ministre lui confie la mission de promouvoir la France en direction des entreprises britanniques ou étrangères du secteur non financier implantées au Royaume-Uni.

Il est par ailleurs administrateur, membre du comité d'audit (depuis février 2013) et Président du comité des nominations et de la gouvernance (depuis février 2019) d'Eutelsat, administrateur et membre des comités de Lectra (depuis janvier 2018) et administrateur et membre du comité d'audit d'Engie (depuis mai 2018), ainsi que président du comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable et membre du comité de la stratégie, des investissements et des technologies d'Engie (depuis mai 2019).

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES

- Président du Conseil d'administration de Safran

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

GROUPE SAFRAN

- Président du Conseil d'administration de Safran

HORS GROUPE

- Administrateur, président du comité des nominations et de la gouvernance et membre du comité d'audit d'Eutelsat Communications (société cotée)
- Administrateur de Lectra (société cotée) et membre de ses comités
- Administrateur, président du comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable, membre du comité d'audit et membre du comité de la stratégie, des investissements et des technologies d'Engie (société cotée)
- *Trustee* et *Director* de la Fondation IFRS (États-Unis, Royaume-Uni)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

- Directeur général délégué de Safran jusqu'en avril 2015
- Administrateur de Safran USA, Inc. (États-Unis) jusqu'en juin 2015
- Représentant permanent d'Établissements Vallaroche au Conseil d'administration de Soreval (Luxembourg) jusqu'en mai 2015

HORS GROUPE

- Administrateur et président du comité d'audit de Faurecia (société cotée) jusqu'en mai 2017
- Administrateur de Financière du Planier jusqu'en juin 2015
- *Non-executive Director* et président du comité d'audit d'IMI plc (société cotée) (Royaume-Uni) jusqu'en octobre 2017

(1) Dont 7 507 actions via FCPE (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 31 décembre 2019).

Philippe PETITCOLIN

Directeur Général – Administrateur

Safran – 2, boulevard du Général-Martial-Valin – 75015 Paris – France

Nombre d'actions Safran détenues : 42 268 (1)

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né en 1952, Philippe Petitcolin est licencié en mathématiques et diplômé du Centre de perfectionnement aux affaires (CPA).

En 1978, Philippe Petitcolin débute sa carrière comme responsable export de la société Europrim puis devient responsable de zone export de la filiale d'Alcatel-Alstom, Filotex. En 1982, il est nommé directeur commercial aéronautique de la société Chester Cable aux États-Unis. Il revient au sein de la société Filotex en tant que directeur export en 1984.

En 1988, il rejoint Labinal comme directeur commercial adjoint avant d'être nommé directeur commercial et marketing de la division Systèmes aéronautiques, dont il devient Directeur Général en 1995.

De 1999 à 2001, il prend le poste de Directeur Général de la division Filtrauto de Labinal, qu'il cumule avec celui de Directeur Général de l'activité Matériaux de friction suite au rachat de Filtrauto par Valeo. En mai 2001, il prend des fonctions de direction générale de Labinal (devenue Safran Electrical & Power) et en devient Président-Directeur Général en novembre 2004. En 2006, il est nommé Président-Directeur Général de Snecma (devenue Safran Aircraft Engines).

De 2011 à 2013, il est nommé Directeur Général des activités défense et sécurité de Safran ainsi que Président-Directeur Général de Safran Electronics & Defense.

De juillet 2013 à juillet 2015, il est président-Directeur Général de Safran Identity & Security.

Il est nommé administrateur de Safran par l'assemblée générale du 23 avril 2015 et Directeur Général par Conseil d'administration du même jour.

À la même date, il devient membre du *Board* de l'association européenne « the Aerospace and Defence Industries » (ASD).

En juillet 2015 il est nommé Vice-Président du GIFAS (groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales).

Il est nommé administrateur de la société Belcan Corporation, société de prestations de services d'ingénierie, en septembre 2015.

Il est nommé administrateur et membre du comité de la stratégie d'EDF en mai 2019 et administrateur et membre du comité des rémunérations de Pernod Ricard en novembre 2019.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES

- Directeur Général de Safran

MANDATS EN COURS

GROUPE SAFRAN

- Directeur Général de Safran
- Administrateur de Safran

HORS GROUPE

- Administrateur de Belcan Corporation (États-Unis)
- Administrateur et membre du comité de la stratégie d'EDF depuis mai 2019 (société cotée)
- Administrateur et membre du comité des rémunérations de Pernod Ricard depuis novembre 2019 (société cotée)
- Vice-président du GIFAS
- Board Member de « The Aerospace and Defence Industries Association of Europe » (ASD) (Belgique)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

- Président-Directeur Général de Safran Identity & Security jusqu'en juillet 2015
- Président du Conseil d'administration de :
  - Safran Identity & Security North America (ex-MorphoTrak, LLC) (États-Unis) jusqu'en juillet 2015
  - Morpho Detection International, LLC (États-Unis) jusqu'en juillet 2015
- *Chairman and President* de Morpho USA, Inc. (États-Unis) jusqu'en juillet 2015
- Administrateur de Safran Identity & Security USA (ex-Morpho Detection, LLC) (États-Unis) jusqu'en juillet 2015
- Membre du Conseil de surveillance de Safran Identity & Security GmbH (ex-Morpho Cards GmbH) (Allemagne) jusqu'en juillet 2015

HORS GROUPE

- Membre du Conseil de surveillance de l'Institut Aspen France jusqu'en mars 2015

(1) Dont 18 685 via FCPE (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 31 décembre 2019).

Hélène AURIOL POTIER

Administrateur – indépendant

Membre du comité des nominations et des rémunérations

Membre du comité innovation et technologie

Orange Business Services – 1, place des Droits-de-l'Homme – 93210 Saint-Denis – France

Nombre d'actions Safran détenues : 500

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Née en 1962, de nationalité française, Hélène Auriol Potier est diplômée de l'École nationale supérieure des télécommunications de Paris et d'un *Executive Program* à l'INSEAD.

Elle a construit sa carrière dans le secteur des technologies numériques et des télécommunications aux États-Unis, en Europe, en Afrique et en Asie.

Elle débute sa carrière à New York chez France Télécom en 1986.

En 1990, elle rejoint la société de technologie mobile canadienne Nortel où elle passe 16 ans et exerce différentes fonctions de direction, notamment en tant que vice-présidente Avant-Vente Mobile puis vice-présidente EMEA, *Services & Operations*.

En 2006, elle rejoint Dell et prend en charge les marchés émergents de la zone Afrique et Méditerranée, en tant que Directeur Général et membre du comité exécutif de « Dell Marchés Émergents ».

En 2009, Microsoft la recrute en tant que Directeur Général, Entreprises, Secteur public et Partenaires et membre du comité exécutif de Microsoft France. Puis elle est nommée Directeur Général de Microsoft Singapour et membre du comité exécutif de Microsoft Asie-Pacifique. En 2013, elle est nommée Directeur Général, Microsoft Dynamics Europe de l'Ouest, puis Directeur Général Secteur public Europe. Elle est ensuite nommée Directeur Général Intelligence artificielle Europe.

En novembre 2018, elle rejoint Orange, en tant que vice-présidente exécutive à l'international et de membre du comité exécutif d'Orange Business Services.

Hélène Auriol Potier apporte au Conseil d'administration son expérience de dirigeante de groupes à dimension internationale, son expérience et sa culture internationale, son expertise et sa vision en matière de technologie et transformation numérique, ainsi que son expérience d'administrateur.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES HORS DE LA SOCIÉTÉ

- Vice-présidente exécutive à l'international au sein d'Orange Business Services

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

- Administrateur de Safran

HORS GROUPE

- Membre du Conseil de surveillance d'Oddo BHF SCA

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

Néant

HORS GROUPE

- Administrateur, présidente du comité d'éthique et membre du comité des rémunérations d'Ipsen (société cotée) jusqu'en mai 2018
- Administrateur de Faiveley Transport (société cotée) jusqu'en novembre 2016

Hervé CHAILLOU

Administrateur – représentant les salariés

Membre du comité innovation et technologie

Safran Aircraft Engines – Direction Industrielle et *Supply Chain* – Rue Henri-Auguste-Desbruères – BP 81 – 91003 Évry Cedex – France

Nombre d'actions Safran détenues : 41[1]

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né en 1966, Hervé Chaillou est titulaire d'un BTS « Productique ».

Il a débuté sa carrière au sein du groupe Safran chez Safran Aircraft Engines (anciennement Snecma) en 1983 en qualité de mécanicien tourneur (CAP obtenu à l'école de formation Snecma).

Technicien méthodes chez Safran Aircraft Engines, il occupe actuellement une fonction de programmeur au sein du centre d'excellence industrielle (CEI) aubes de compresseurs (Direction Industrielle et *Supply Chain*) sur le site d'Évry-Corbeil.

Ancien élu CGT du site de Corbeil, il intervenait notamment comme correspondant Secafi du CSE (comité social et économique) sur les sujets d'investissements industriels et d'organisation.

Hervé Chaillou apporte au Conseil d'administration sa sensibilité pour les sujets sécurité, conditions de travail, sa vision en qualité de salarié et sa connaissance du Groupe et de ses marchés.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES

- Programmeur au sein du centre d'excellence industrielle (CEI) aubes de compresseurs de Safran Aircraft Engines

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

GROUPE SAFRAN

- Administrateur représentant les salariés de Safran depuis novembre 2019 et membre du comité innovation et technologie depuis le 14 février 2020
- Délégué mutuelle Safran

HORS GROUPE

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

- Élu CSE titulaire du site de Corbeil de Safran Aircraft Engines jusqu'en octobre 2019
- Membre du bureau du CSE du site de Corbeil de Safran Aircraft Engines jusqu'en octobre 2019
- Membre de la commission de marché du CSE du site de Corbeil de Safran Aircraft Engines jusqu'en octobre 2019
- Élu CSEC titulaire de Safran Aircraft Engines jusqu'en octobre 2019
- Membre du bureau du CSEC de Safran Aircraft Engines jusqu'en octobre 2019
- Membre du CE suppléant de Safran Aircraft Engines jusqu'en janvier 2019
- RS au CCE de Safran Aircraft Engines et siégeant à ce titre en commission économique centrale jusqu'en janvier 2019

HORS GROUPE

Néant

(1) Via FCPE (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 31 décembre 2019).

Jean-Lou CHAMEAU

Administrateur – indépendant

Membre du comité des nominations et des rémunérations

Membre du comité innovation et technologie

Safran – 2, boulevard du Général-Martial-Valin – 75015 Paris – France

Nombre d'actions Safran détenues : 1 000

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né en 1953, Jean-Lou Chameau est de nationalités française et américaine. Il obtient un diplôme d'ingénieur à l'École nationale supérieure d'arts et métiers en 1976, puis il poursuit ses études à Stanford University et obtient sa maîtrise en génie civil en 1977 et un doctorat en génie sismique en 1980.

La carrière professorale de Jean-Lou Chameau débute à Purdue University (États-Unis). Il y demeure de 1980 à 1991 avant de rejoindre Georgia Tech, en qualité de professeur et de directeur de la School of Civil and Environmental Engineering. Il quitte l'institution en 1994 pour présider la compagnie de consultation internationale en génie géotechnique Golder Associates, Inc. mais retourne enseigner à Georgia Tech deux ans plus tard. Il devient doyen de l'école Georgia Tech's College of Engineering aux États-Unis. Puis, en 2001, il accède au poste de *provost* qu'il occupera jusqu'en 2006.

De 2006 à juin 2013, Jean-Lou Chameau a été président du California Institute of Technology (Caltech).

Depuis juin 2009, Jean-Lou Chameau est docteur *honoris causa* de l'École polytechnique de Montréal (Canada).

Jean-Lou Chameau est membre de la National Academy of Engineering (États-Unis) et de l'Académie des technologies en France.

De juillet 2013 à août 2017, il est président de la King Abdullah University of Science and Technology (Kaust) (Arabie Saoudite).

Depuis mai 2016, il est nommé par le *Queen Elizabeth Prize for Engineering* membre du jury international pour le prix *Engineering*.

En 2018, il a été chargé par le ministre des Armées, le ministre de l'Économie et des Finances et le ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation de coordonner le regroupement d'écoles sur le plateau de Saclay ayant pour finalité la création d'un institut au meilleur niveau scientifique et technologique.

Jean-Lou Chameau apporte en particulier au Conseil d'administration son expérience d'administrateur de groupe industriel à dimension internationale, ainsi que son expertise en matière de recherche, de développement technologique et d'innovation et sa connaissance de l'Amérique du Nord, du Moyen-Orient et de l'Asie.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES HORS DE LA SOCIÉTÉ

- Conseiller – Science, technologie et innovation
- Administrateur de sociétés

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

- Administrateur de Safran

HORS GROUPE

- Président émérite du California Institute of Technology (Caltech) (États-Unis)
- *Chairman* de l'*Advisory Board* de Georgia Tech Lorraine
- Membre de l'*International Advisory Board* de HEC depuis novembre 2018
- Membre du *Scientific Advisory Board* de la *National Research Foundation of Singapore* (Singapour)
- Membre de l'*Academic Research Council of Singapore* (Singapour)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

Néant

HORS GROUPE

- Membre de l'*Advisory Board* de la King Fahd University of Petroleum and Minerals (Arabie Saoudite) jusqu'en décembre 2018
- Président de la King Abdullah University of Science & Technology (Kaust) (Arabie Saoudite) jusqu'en août 2017
- Administrateur de Ma'aden (société cotée) (Arabie Saoudite) jusqu'en octobre 2017

Monique COHEN

Administrateur référent – indépendant

Membre et présidente du comité des nominations et des rémunérations

Apax Partners SAS – 1, rue Paul-Cézanne – 75008 Paris – France

Nombre d'actions Safran détenues : 500

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Née en 1956, de nationalité française, Monique Cohen est ancienne élève de l'École polytechnique (x76), titulaire d'une maîtrise de mathématiques. Elle a débuté sa carrière chez Paribas, en tant qu'attachée de direction à la gestion financière de 1980 à 1987.

Au sein de Paribas devenu BNP Paribas, elle occupe successivement les postes de Secrétaire Général de la société de Bourse Courcoux-Bouvet, filiale de Paribas entre 1987 et 1990, responsable des activités de syndication des opérations de levée de capital et de courtage sur actions de 1990 à 1999, puis responsable mondial du métier actions de 1999 à 2000.

Depuis 2000, Monique Cohen occupe les fonctions de directeur associé d'Apax Partners à Paris (investissements dans le secteur des services aux entreprises & services financiers).

De juin 2011 à septembre 2014, elle est membre du Collège de l'AMF (Autorité des marchés financiers).

Monique Cohen apporte notamment au Conseil d'administration 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.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES HORS DE LA SOCIÉTÉ

- Directeur associé d'Apax Partners

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

- Administrateur référent de Safran

HORS GROUPE

- Président du Conseil d'administration de Proxima Investissement (Luxembourg)
- Vice-présidente, membre du Conseil de surveillance et présidente du comité d'audit d'Hermès International (société cotée)
- Administrateur de :
  - Financière MidMarket SAS
  - Apax Partners SAS
- Administrateur, présidente du comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE et membre du comité du contrôle interne, des risques et de la conformité de BNP Paribas (société cotée)
- Associé-gérant de la Société civile Fabadari

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

Néant

HORS GROUPE

- Président de Trocadéro Participations II SAS jusqu'en octobre 2016
- Président et membre du Conseil de surveillance de Texavenir II SAS
- Directeur général délégué d'Altamir Amboise Gérance SA jusqu'en mai 2015
- Membre du Conseil de surveillance et membre du comité d'audit de JC Decaux (société cotée) jusqu'en mai 2017
- Membre du Conseil de surveillance de :
  - Global Project SAS jusqu'en juin 2017
  - Trocadéro Participations SAS jusqu'en octobre 2016

Hélène DANTOINE

Représentant de l'État

Membre du comité d'audit et des risques

Membre du comité des nominations et des rémunérations

Agence des participations de l'État (APE) – 139, rue de Bercy – 75012 Paris – France

Nombre d'actions Safran détenues : Néant

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Née en 1971, de nationalité française, Hélène Dantoine est ancienne élève de l'ÉNA (promotion Romain Gary), diplômée de l'IEP de Paris, titulaire d'une maîtrise de droit public et d'un DEA d'études latino-américaines.

Hélène Dantoine débute son parcours professionnel en 1995 au ministère des affaires étrangères. Élève de l'ÉNA de 2003 à 2005, elle est nommée à l'inspection générale des finances à l'issue de sa scolarité. En 2009 elle rejoint le cabinet du ministre des affaires étrangères puis réintègre en 2010 l'inspection générale des finances.

En 2011, Hélène Dantoine rejoint le groupe Total, où elle occupe pendant sept ans plusieurs responsabilités de direction : directrice de projet « Affaires nouvelles », directrice logistique et soutien aux opérations de la branche exploration et production, directrice Afrique des filiales d'exploration et directrice des affaires publiques du Groupe.

Hélène Dantoine a pris ses fonctions de directrice générale adjointe de l'Agence des participations de l'État (APE) le 1er mars 2019.

Hélène Dantoine apporte notamment au Conseil d'administration son expertise en matière financière, ses compétences et expériences en tant qu'ancien dirigeant opérationnel et fonctionnel d'un groupe industriel à dimension internationale, en matière de performances et développement industriel, ainsi qu'en logistique.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES HORS DE LA SOCIÉTÉ

- Directrice générale adjointe de l'Agence des participations de l'État (APE)

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

GROUPE SAFRAN

- Représentant de l'État au Conseil d'administration de Safran depuis mars 2019

HORS GROUPE

- Représentant de l'État au Conseil d'administration d'Orange (société cotée) depuis mars 2019
- Représentant de l'État au Conseil d'administration de SNCF Mobilités depuis juillet 2019
- Administrateur de la SNCF depuis janvier 2020

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

Néant

HORS GROUPE

- Président de :
  - Total E&P Sénégal jusqu'en décembre 2018
  - Total E&P Madagascar jusqu'en décembre 2018
  - Total E&P Mauritanie jusqu'en décembre 2018
  - East Africa Offshore Ventures jusqu'en décembre 2018
- Président-directeur général de Total E&P South Sudan jusqu'en mai 2018
- Administrateur et directeur général délégué de Total E&P Somalie jusqu'en mai 2018
- Gérante de Total E&P RDC jusqu'en janvier 2019
- *Director* et *President* de Total E&P Ethiopia AS jusqu'en décembre 2018
- *Chairman of the Board* et *Manager* de Total Washington DC Representative Office LLC jusqu'en janvier 2019
- Administrateur de Total Exploration Netherlands BV jusqu'en janvier 2019
- Director de :
  - Total E&P International K1 Ltd jusqu'en décembre 2018
  - Total E&P International K2 Ltd jusqu'en décembre 2018
  - Total International K3 Ltd jusqu'en décembre 2018
  - Total International Ltd jusqu'en décembre 2018
- Membre du comité de parrainage du Fonds de dotation Barreau de Paris Solidarité jusqu'en 2017

Odile DESFORGES

Administrateur – indépendant

Membre et présidente du comité d'audit et des risques

Safran – 2, boulevard du Général-Martial-Valin – 75015 Paris – France

Nombre d'actions Safran détenues : 500

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Née en 1950, de nationalité française, Odile Desforges est ingénieur diplômée de l'École centrale Paris.

Elle débute sa carrière à l'Institut de recherche des transports, en tant que chargée d'études. Elle rejoint le groupe Renault en 1981, comme chargée d'études à la direction de la Planification automobile, avant de devenir ingénieur produit sur la R19, puis ingénieur produit gamme M1 (1984-1986). Elle entre en 1986 à la direction des Achats, comme chef de section équipements extérieurs, puis est nommée directeur des Achats équipement de carrosserie successivement, en 1992, au sein du GIE Renault Volvo Car Purchasing puis à la direction des Achats Renault en 1994. En mars 1999, elle devient Directeur Général adjoint du groupe Renault VI-Mack, en charge de 3P (*Product Planning, Product Development, Purchasing Project*). En 2001, elle est nommée présidente de la Business Unit 3P du groupe AB Volvo.

Odile Desforges devient, en 2003, directeur des Achats de Renault et président-directeur général de Renault Nissan Purchasing Organization. À cette date, elle entre au comité de direction de Renault.

De 2009 à juillet 2012, Odile Desforges est membre du comité exécutif, directeur des Ingénieries et de la qualité du groupe Renault.

Le 1er août 2012, elle a fait valoir ses droits à la retraite.

Odile Desforges apporte notamment au Conseil d'administration son expérience d'administrateur et d'ancien cadre dirigeant de groupes industriels à dimension internationale, ainsi que son expertise performance et contrôle de gestion, son expérience reconnue des achats, des projets de R&D et innovation.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES HORS DE LA SOCIÉTÉ

- Administrateur de sociétés

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

- Administrateur de Safran

HORS GROUPE

- Administrateur et présidente du comité d'audit de Faurecia (société cotée)
- Administrateur et membre du comité d'audit de Dassault Systèmes (société cotée)
- Administrateur et membre du comité stratégique d'Imerys (société cotée)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

Néant

HORS GROUPE

- Administrateur et membre de l'*Audit Committee*, du *Nomination Committee* et du *Management Development and Remuneration Committee* de Johnson Matthey plc (société cotée) (Royaume-Uni) jusqu'en juillet 2019
- Administrateur et membre du comité des nominations et rémunérations de Sequana (société cotée) jusqu'en mai 2016

Didier DOMANGE

Administrateur

Membre du comité des nominations et des rémunérations

Safran – 2, boulevard du Général-Martial-Valin – 75015 Paris – France

Nombre d'actions Safran détenues : 195 109

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né en 1943, de nationalité française, Didier Domange est un ancien élève de l'École supérieure de commerce du Havre.

Il est entré dans les affaires de la famille Domange en 1966, en tant que responsable de la chaîne d'approvisionnement, puis membre du comité de direction (1970-1980) des Établissements Domange.

En 1966, il est nommé membre du Conseil d'administration de Zodiac, dont il devient en 1973 le président-directeur général.

Lors de l'entrée en Bourse de Zodiac (second marché) en 1983, il est nommé président du Conseil de surveillance, fonction qu'il a occupée jusqu'en janvier 2018.

Didier Domange apporte notamment au Conseil d'administration son expérience de dirigeant mandataire social de groupe à dimension internationale, sa connaissance du secteur aéronautique et des activités du Groupe et de ses marchés.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES HORS DE LA SOCIÉTÉ

- Administrateur de sociétés

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

- Administrateur de Safran

HORS GROUPE

- Président du Conseil de surveillance de Fidoma
- Représentant de CICOR au Conseil d'administration de la Banque Transatlantique

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

Néant

HORS GROUPE

- Président du Conseil de surveillance de Zodiac Aerospace (société cotée) jusqu'en janvier 2018
- Administrateur de Safran Seats (ex-Zodiac Seats France), jusqu'en janvier 2018

F&P* représenté par Robert PEUGEOT

Administrateur – indépendant

Membre du comité d'audit et des risques

FFP – 66, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – France

Nombre d'actions Safran détenues : 500

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né en 1950, de nationalité française.

Après ses études à l'École centrale Paris et à l'INSEAD, Robert Peugeot a occupé différents postes à responsabilité au sein du Groupe PSA et a été membre du comité exécutif du groupe entre 1998 et 2007, en charge des fonctions de l'Innovation et de la Qualité.

Il est représentant permanent de FFP au Conseil de surveillance de Peugeot SA, en préside le comité stratégique et est membre du comité financier et d'audit. Il dirige le développement de FFP depuis fin 2002, en sa qualité de président-directeur général.

Le 1er novembre 2018, il rejoint le Haut comité de gouvernement d'entreprise.

Robert Peugeot apporte notamment au Conseil d'administration son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes industriels à dimension internationale, son expertise en gestion de participations et dans le domaine de la finance.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES HORS DE LA SOCIÉTÉ

- Président-directeur général de FFP
- Administrateur de sociétés

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

GROUPE SAFRAN

- Représentant permanent de F&P, administrateur de Safran

HORS GROUPE

- Président-directeur général et président du comité des investissements et des participations de FFP (société cotée)
- Représentant permanent de FFP, président de FFP Invest
- Président de F&P
- Représentant permanent de FFP au Conseil de surveillance, président du comité stratégique et membre du comité financier et d'audit de Peugeot S.A. (société cotée)
- Représentant permanent de FFP Invest, président et membre du Conseil de surveillance de Financière Guiraud SAS
- Représentant permanent de Maillot I au Conseil d'administration de Sicav Armene 2
- Administrateur et membre du comité du management de Faurecia (société cotée)
- Administrateur, président du comité des nominations de Sofina (société cotée) (Belgique)
- Administrateur et membre du comité des comptes des Établissements Peugeot Frères
- Administrateur et membre du comité des nominations et des rémunérations de Tikehau Capital Advisors
- Membre du Conseil de surveillance de :
  - Soparexo
  - Ace Management
- Membre du Conseil de surveillance et du comité d'investissements de Signa Prime
- Director de FFP Investment UK Ltd
- Gérant de :
  - SARL CHP Gestion
  - SC Rodom

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

Néant

HORS GROUPE

- Membre du Conseil de surveillance, membre du comité d'audit et membre du comité des rémunérations, des nominations et de la gouvernance d'Hermès International (société cotée) jusqu'en juin 2019
- Administrateur et membre du *Nomination and Compensation Committee* de DKSH Holding AG (société cotée) (Suisse) jusqu'en mars 2019
- Représentant permanent de Maillot I au Conseil d'administration de Sicav Armene jusqu'en mai 2019
- Représentant permanent de FFP Invest au Conseil d'administration et président du comité des rémunérations et des nominations de Sanef jusqu'en avril 2017
- Administrateur, membre du comité stratégique et membre du comité des nominations et des rémunérations d'Imerys (société cotée) jusqu'en mai 2016
- Administrateur de Holding Reinier S.A.S. jusqu'en mars 2016
- Représentant permanent de FFP Invest au Conseil de surveillance d'IDI Emerging Markets S.A. (Luxembourg) jusqu'en juin 2015

(*) F&P est une société commune créée par FFP Invest et le Fonds Stratégique de Participations, dont l'objet social est l'exercice de la fonction de membre du Conseil d'administration de Safran.

Laurent GUILLOT

Administrateur-indépendant

Membre du comité d'audit et des risques

Saint-Gobain – Les Miroirs – 18, avenue d'Alsace – 92400 Courbevoie – France

Nombre d'actions Safran détenues : 500

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né en 1969, de nationalité française, Laurent Guillot est diplômé de l'École polytechnique et de l'École des ponts ParisTech, et titulaire d'un DEA de macro-économie de l'Université Paris I.

Il débute sa carrière au ministère des Finances en 1996 comme responsable énergie à la direction de la Prévision, puis comme responsable Afrique centrale au service international de la direction du Trésor. En 1999, il est nommé conseiller technique chargé des questions maritimes puis des questions budgétaires, financières et industrielles au cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement.

En 2002 il rejoint la Compagnie de Saint-Gobain comme directeur du Plan. En 2004, il est nommé directeur de l'activité Abrasifs pour la construction, puis en 2005 directeur des Réfractaires hautes performances et directeur de l'activité Filtres à particules pour les véhicules diesel. En 2007, il est nommé délégué général pour le Brésil, l'Argentine et le Chili.

De 2009 à fin 2015, Laurent Guillot est le directeur financier du groupe Saint-Gobain. À ce titre il est également en charge des achats et des systèmes d'information du groupe.

En 2016, il est nommé directeur du pôle Matériaux haute performance, puis directeur général adjoint de la Compagnie Saint-Gobain chargé du pôle Matériaux haute performance et de la supervision de l'activité Performance Plastics en 2017.

À compter du 1er janvier 2019, il est nommé directeur général adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain en charge des Solutions haute performance ; la direction des Systèmes d'information lui étant par ailleurs rattachée.

Laurent Guillot apporte notamment au Conseil d'administration son expertise en matière financière, ses compétences et expériences en tant que dirigeant opérationnel et fonctionnel d'un groupe industriel à dimension internationale, ainsi qu'en matière de matériaux de haute performance, d'industrialisation et de systèmes d'information.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES HORS DE LA SOCIÉTÉ

- Directeur général adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain, directeur général des Solutions de haute performance

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

- Administrateur de Safran depuis mai 2019

HORS GROUPE

- *Non-Executive Director*, Président du *Risk Management Committee*, membre du *Remuneration and Nomination Committee* et membre du *Corporate Social Responsibility Committee* de Grindwell Norton Ltd (société cotée) (Inde)
- *President* et *director* de Saint-Gobain Ceramics & Plastics, Inc (États-Unis)
- Président de Saint-Gobain Cristaux & Détecteurs ; Saint-Gobain Performance Plastics Europe ; Saint-Gobain Centre De Recherche et d'Études Européen ; Saint-Gobain Quartz S.A.S ; Saint-Gobain Coating Solutions ; Savoie Réfractaires ; Saint-Gobain Matériaux Céramiques ; Saint-Gobain Consulting Information And Organization ; Saint-Gobain Performance Plastics France ; Valoref ; Société européenne des produits réfractaires–S.E.P.R.
- Administrateur suppléant de Saint-Gobain Archives
- *Director* de ; Saint-Gobain Corporation depuis avril 2019 (États-Unis) ; Z-tech, Llc (États-Unis) ; Carborundum Ventures Inc. (États-Unis) ; Saint-Gobain Performance Plastics Corporation (États-Unis) ; Saint-Gobain Abrasives, Inc. (États-Unis) ; Saint-Gobain Solar Gard Australia Pty, Ltd (Australie) ; Saint-Gobain High Performance Materials Uk Limited (Royaume-Uni) ; Saint-Gobain Tm K.K. (Japon) ; Saint-Gobain K.K. (Japon) ; Saint-Gobain Advanced Ceramics (Shanghai) Co Ltd (Chine)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

Néant

HORS GROUPE

- *President, Chief Executive Officer and director* de Zenpure Corporation (États-Unis) jusqu'en avril 2019 ; Zenpure Americas, Inc. (États-Unis) jusqu'en avril 2019
- Président du Conseil d'administration de Sepr Italia S.P.A. (Italie) jusqu'en mars 2019
- *Director* de Farecla Products Ltd (Royaume-Uni) jusqu'en janvier 2019 ; Saint-Gobain Performance Plastics Rencol Limited (Royaume-Uni) jusqu'en janvier 2019 ; Saint-Gobain (China) Investment Co., Ltd (Chine) jusqu'en juin 2016
- *President & Chief Executive Officer* de Phoenix Coating Resources, Inc (États-Unis) jusqu'en janvier 2017 ; Z-tech, Llc (États-Unis) jusqu'en janvier 2017
- Président de Vertec jusqu'en janvier 2016 ; Spafi – Société de participations financières et industrielles jusqu'en janvier 2016
- Président du Conseil d'administration d'International Saint-Gobain (Suisse) jusqu'en septembre 2016
- *Chief Executive Officer* et *Director* de Saint-Gobain Solar Gard, Llc (États-Unis) jusqu'en avril 2019
- *Director* de Phoenix Coating Resources, Inc (États-Unis) jusqu'en avril 2019 ; Saint-Gobain Hycomp Llc (États-Unis) jusqu'en avril 2019 ; Fluocabron Components, Inc. (États-Unis) jusqu'en avril 2019
- Administrateur de Saint-Gobain Performance Plastic H-old S.P.A. (Espagne) jusqu'en mars 2019 ; Verlona jusqu'en mai 2016 ; Saint-Gobain Pam jusqu'en janvier 2016 ; Saint-Gobain Bénélux (Belgique) jusqu'en janvier 2016

Vincent IMBERT

Administrateur

Membre du comité innovation et technologie

Direction générale de l'armement – 60, boulevard du Général-Martial-Valin – 75015 Paris – France

Nombre d'actions Safran détenues : Néant

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né en 1956, de nationalité française, Vincent Imbert est ingénieur général de classe exceptionnelle de l'Armement, diplômé de l'École polytechnique et de l'ENSTA. Il est ancien auditeur du centre des hautes études de l'Armement.

Il a débuté sa carrière à la Direction générale de l'armement (DGA) en 1981 autour de la conduite des programmes (directeur du programme PR4G (postes radio pour l'armée de terre), des programmes RITA et valorisation RITA, puis directeur du programme Char Leclerc pour la France et pour les Émirats arabes unis.

En 1998, Vincent Imbert devient directeur de l'établissement technique de Bourges, chargé plus particulièrement de l'expertise et des essais en matière de pyrotechnie, d'artillerie et de systèmes de missiles terrestres.

En 2000, il est nommé architecte de système de forces, en charge d'orienter et piloter les études prospectives destinées à préparer les armements et systèmes d'armes futurs de l'armée de terre.

En 2003, il est nommé chargé de mission « fonction technique » auprès de l'adjoint au délégué général pour l'armement, pour devenir en 2004 directeur du Service des programmes d'armements terrestres (SPART).

En 2006, il devient également directeur du Service des programmes d'observation, de télécommunication et d'information (SPOTI) de la DGA.

En 2009, il est chargé de mettre en place la direction technique de la DGA, dont il en assurera la direction.

Il a été nommé, en juin 2013, directeur général adjoint de la DGA.

Le 1er septembre 2017, il est nommé inspecteur général des armées – Armement.

Vincent Imbert apporte en particulier au Conseil d'administration sa connaissance des produits et marchés du Groupe, notamment son expertise dans le domaine de la Défense, ainsi que son expertise en matière de stratégie.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES HORS DE LA SOCIÉTÉ

- Inspecteur général des armées – Armement

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN
- Administrateur de Safran

HORS GROUPE

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN
- Administrateur représentant l'État de Safran jusqu'en avril 2015

HORS GROUPE
- Administrateur représentant l'État de Giat Industries jusqu'en décembre 2015

Gérard MARDINÉ

Administrateur représentant les salariés actionnaires

Membre du comité d'audit et des risques

Safran Electronics & Defense – 72-76, rue Henry-Farman – 75015 – France

Nombre d'actions Safran détenues : 7 319 (1)

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né en 1959, de nationalité française, Gérard Mardiné est ingénieur ENSAM spécialité automatique et diplômé de l'École supérieure des techniques aérospatiales.

Il a débuté à Snecma en 1982, comme ingénieur régulation turboréacteurs et a poursuivi sa carrière à Sagem comme responsable du développement d'équipements de navigation et des systèmes de drones. Il est depuis plus de 13 ans spécialiste drones et opérations aériennes.

Gérard Mardiné apporte notamment au Conseil d'administration sa vision d'actionnaire salarié et sa connaissance du Groupe et de ses marchés.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES

- Spécialiste drones et opérations aériennes au sein de Safran Electronics & Defense

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

- Administrateur représentant les salariés actionnaires de Safran
- Président du Conseil de surveillance du FCPE Avenir Sagem
- Membre du Conseil de surveillance du FCPE Safran Investissement
- Membre du comité social et économique et délégué syndical de l'établissement de Safran Electronics & Defense Farman depuis décembre 2019
- Vice-président de l'Observatoire de la RSE (ORSE, dont Safran est membre)

HORS GROUPE

- Membre du comité de direction de Club Sagem
- Président de l'École nationale supérieure de sécurité sociale (EN3S)
- Secrétaire général de la Confédération française de l'encadrement CFE-CGC depuis octobre 2019

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

- Président du Conseil de surveillance du FCPE Safran Investissement jusqu'en janvier 2018
- Coordinateur syndical CFE-CGC Groupe jusqu'en mai 2018

HORS GROUPE

- Administrateur de Humanis Retraite ARRCO (caisse de retraite) jusqu'en décembre 2018
- Administrateur d'AGIR-ARRCO (régime de retraite complémentaire) jusqu'en novembre 2019
- Président du Conseil de perfectionnement de l'IPSA (école d'ingénieur aéronautique) jusqu'en mai 2019

(1) Dont 1 029 actions via FCPE (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 31 décembre 2019).

Daniel MAZALTARIM

Administrateur représentant les salariés

Membre du comité des nominations et des rémunérations

Safran Aircraft Engines – Division des moteurs militaires Établissement d'Évry-Corbeil – Rue Henri-Auguste-Desbruères – B.P. 81 – 91003 Évry Cedex – France

Nombre d'actions Safran détenues : 1 945 (1)

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né en 1960, de nationalité française, Daniel Mazaltarim est titulaire d'un doctorat de géologie (Université de Strasbourg), d'un diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion (IAE de Paris), d'un diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion des ressources humaines (IAE de Paris) et d'un *Business Certificate* (American University of Paris).

Daniel Mazaltarim est salarié du Groupe depuis 19 ans.

Il débute sa carrière en tant que responsable assurance qualité chez Safran Transmission Systems (ex-Hispano-Suiza). Il intègre en 2004 Safran Consulting en tant que consultant puis manager.

En juin 2014, il intègre la direction Démarche de progrès de la division des moteurs militaires de Safran Aircraft Engines, en qualité de *Black Belt*, puis de *Master Black Belt*.

Daniel Mazaltarim apporte notamment au Conseil d'administration sa vision en qualité de salarié et sa connaissance du Groupe et de ses marchés.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES

- *Master Black Belt* au sein de la direction Démarche de progrès de la division des moteurs militaires de Safran Aircraft Engines

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

- Administrateur représentant les salariés de Safran

HORS GROUPE

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

Néant

HORS GROUPE

- Président du COSAF 13 jusqu'en août 2019

(1) Via FCPE (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 31 décembre 2019).

Patrick PÉLATA

Administrateur – indépendant

Membre et président du comité innovation et technologie

Membre du comité des nominations et des rémunérations

Safran – 2, boulevard du Général-Martial-Valin – 75015 Paris – France

Nombre d'actions Safran détenues : 500

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né en 1955, de nationalité française, Patrick Pélata est ancien élève de l'École polytechnique et a obtenu un diplôme d'ingénieur de l'École nationale des ponts et chaussées. Il est titulaire d'un doctorat en socio-économie de l'École des hautes études en sciences sociales.

Il rejoint Renault en 1984 comme chef d'atelier à l'usine de Flins. À partir de 1988 il contribue à la création de la Twingo et occupe différentes positions dans l'Ingénierie, dont il devient le Directeur en 1998, année où il entre au comité de direction de Renault. Dès la signature de l'alliance entre Renault et Nissan en 1999 (l'Alliance), Patrick Pélata rejoint Nissan à Tokyo en tant que Directeur général adjoint en charge du plan, du produit, du design et des programmes. Il entre alors au comité exécutif de Nissan et au directoire de l'Alliance. En 2005, de retour chez Renault, Patrick Pélata est nommé Directeur général adjoint du plan, du produit et des programmes et entre au comité exécutif. D'octobre 2008 à avril 2011, Patrick Pélata est Directeur général délégué aux opérations du groupe Renault, groupe qu'il quitte en août 2012.

De septembre 2012 à juillet 2015, il est vice-président exécutif et *Chief Automotive Officer* de Salesforce.com. Il a pour mission de mettre à exécution la stratégie de Salesforce.com et de proposer ses technologies autour des réseaux sociaux, de la mobilité et du *cloud computing* au sein de l'industrie automobile.

En juillet 2015 il crée Meta Consulting LLC, société de conseil, dont il est le président. Il se réinstalle à Paris en juillet 2017.

Patrick Pélata apporte notamment au Conseil d'administration son expérience de dirigeant de groupes industriels innovants et technologiques à dimension internationale, ainsi que son expertise en matière de stratégie, de conseil et d'industrialisation notamment à l'ère du digital.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES HORS DE LA SOCIÉTÉ

- Consultant Meta Strategy Consulting
- Administrateur de sociétés

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

- Administrateur de Safran

HORS GROUPE

- Administrateur de :
  - Orano
  - Vulog
- Consultant Meta Strategy Consulting

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

Néant

HORS GROUPE

- Président de Meta Consulting LLC (États-Unis) jusqu'en juillet 2017

Fernanda SARAIVA

Administrateur représentant les salariés actionnaires

Safran Helicopter Engines – Avenue Szydlowski – 64511 Bordes – France

Nombre d'actions Safran détenues : 700 (1)

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Née en 1968, Fernanda Saraiva est diplômée de l'École supérieure de commerce de Pau.

Fernanda Saraiva est salariée du Groupe depuis 29 ans.

Elle débute en 1991 en tant qu'assistante commerciale et se spécialise dans la négociation commerciale dans un environnement interculturel. Elle occupe dans cette période plusieurs postes de responsable commerciale Programme dans des programmes en coopération.

Elle occupe actuellement un poste de responsable Licences au sein de la direction Ventes Avionneurs de Safran Helicopter Engines, parallèlement à un engagement syndical au sein de la CFE-CGC.

Fernanda Saraiva apporte notamment au Conseil d'administration sa vision d'actionnaire salariée et sa connaissance du Groupe et de ses marchés.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES HORS DE LA SOCIÉTÉ

- Responsable Licences au sein de la direction Ventes Avionneurs de Safran Helicopter Engines

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

- Administrateur représentant les salariés actionnaires de Safran depuis juillet 2019
- Élue titulaire au comité social et économique de Bordes et au comité social et économique central de Safran Helicopter Engines
- Trésorière au bureau du comité social et économique central de Safran Helicopter Engines
- Déléguée syndicale centrale adjointe Safran Helicopter Engines
- Membre du Conseil de coordination Safran
- Élue titulaire du FCPE Safran Investissement

HORS GROUPE

- Déléguée Conseil national Aéronautique Espace Défense CFE-CGC
- Déléguée CFE-CGC Humanis Prévoyance

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

- Secrétaire du comité central d'entreprise de Safran Helicopter Engines jusqu'en novembre 2019
- Membre CFE-CGC du comité de Groupe Safran jusqu'en septembre 2018
- Trésorière au bureau du comité d'entreprise de Safran Helicopter Engines de Bordes jusqu'en septembre 2017
- Déléguée syndicale locale CFE-CGC SHE jusqu'en juillet 2016

HORS GROUPE

Néant

(1) Via FCPE (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 31 décembre 2019).

Sophie ZURQUIYAH

Administrateur – indépendant

Membre du comité d'audit et des risques

CGG – 27, avenue Carnot, 91300 Massy – France

Nombre d'actions Safran détenues : 500

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Née en 1966, Sophie Zurquiyah est de nationalités française et américaine. Elle est diplômée de l'École centrale Paris et titulaire d'un master en analyse numérique de l'université Pierre-et-Marie-Curie (Paris-VI), ainsi que d'un master en *Aerospace engineering* de l'Université du Colorado.

Elle débute sa carrière chez Schlumberger en 1991 en tant qu'ingénieur en géophysique. Elle occupera de multiples positions en recherche, développement et fabrication, en France et aux États-Unis, avant de prendre la direction générale de la région Amérique latine-Sud en 2003, basée à Rio de Janeiro. Elle sera ensuite directeur global des Ressources Humaines pour les services pétroliers de 2005 à 2007, puis directeur des Systèmes d'information du groupe Schlumberger à Paris de 2007 à 2009. Elle présidera ensuite le *business global* Schlumberger Data & Consulting Services, basée à Houston de 2009 à 2012.

Sophie Zurquiyah a rejoint le Groupe CGG le 4 février 2013 en tant que *Senior Executive Vice-President*, Géologie, Géophysique & Réservoir (GGR). Le 1er septembre 2015, elle est nommée *Chief Operating Officer* en charge des fonctions Technologie et Excellence opérationnelle globale, en plus de sa responsabilité opérationnelle des lignes de produits du segment GGR. Elle est membre du comité exécutif du groupe CGG.

Le 18 novembre 2017, Sophie Zurquiyah est nommée, par arrêté ministériel, membre du Conseil national de l'industrie.

Depuis le 26 avril 2018, Sophie Zurquiyah est directeur général et administrateur de CGG SA.

Sophie Zurquiyah apporte notamment au Conseil d'administration son expérience de dirigeante de groupes industriels d'équipements et de services innovants et technologiques à dimension internationale, son expérience et sa culture internationale, son expertise développée dans diverses positions fonctionnelles et opérationnelles, ainsi que sa connaissance de l'Amérique du Nord et de l'Amérique latine.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES HORS DE LA SOCIÉTÉ

- Directeur général de CGG SA

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

- Administrateur de Safran

HORS GROUPE

- Administrateur et directeur général de CGG SA (société cotée)
- Administrateur de Bazean (États-Unis), depuis janvier 2019
- *Officer* de CGG Services (U.S.), Inc. (États-Unis)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

Néant

HORS GROUPE

- Directeur de Petroleum Edge Ltd (Royaume-Uni) jusqu'en juin 2018
- Directeur général délégué de CCG SA (société cotée) jusqu'en janvier 2017
- Administrateur de Magnitude Microseismic, LLC (États-Unis) jusqu'en 2015

Compétences au sein du Conseil d'administration

Les tableaux ci-après synthétisent l'expertise et la diversité des compétences des administrateurs. Il en ressort que la composition du Conseil est riche d'une diversité d'expériences dans différents secteurs d'activité et d'expertises dans des domaines variés permettant de répondre aux enjeux stratégiques et de performances de Safran. Par ailleurs, 65 % des administrateurs (soit 11 sur 17) et 87 % des administrateurs indépendants (7 sur 8) ont effectué une partie de leur carrière à l'international, indépendamment de la question de leur nationalité.

Cette matrice d'expertises et de compétences est suivie et revue par le comité des nominations et des rémunérations et par le Conseil d'administration notamment pour la détermination des profils à identifier dans le cadre de l'évolution de la composition du Conseil.

Une diversité de profils, compétences et expertises au sein du Conseil

Expériences et fonctions particulières exercées par les administrateurs dans une diversité de secteurs et d'activités	Nombre d'administrateurs	
Industrie aéronautique	**11**	IIIIIIIIIII
Autres industries	**15**	IIIIIIIIIIIIIII
Innovation, R&T, Développement, Ingénierie	**13**	IIIIIIIIIIIII
Carrière et expérience internationale	**11**	IIIIIIIIIII
Stratégie, concurrence et M&A	**11**	IIIIIIIIIII
Finance et contrôle de gestion	**11**	IIIIIIIIIII
Digital – Nouvelles technologies	**6**	IIIIII
Gouvernance et rémunérations	**17**	IIIIIIIIIIIIIIIII
Ressources humaines – RSE	**9**	IIIIIIIII

Expertise et diversité des compétences de chaque administrateur

	Ross McInnes	Philippe Petitcolin	Hélène Auriol Potier	Hervé Chaillou	Jean-Lou Chameau	Monique Cohen
Aéronautique et spatial	√	√		√	√	
Automobile	√	√				
Défense	√	√		√		
Énergie	√	√			√	
Finance, Banque, Assurance, gestion de participations	√		√			√
Études et conseils					√	√
Informatique, Télécoms			√			
Nouvelles technologies			√		√	
Services gouvernementaux (État)	√					
Expérience et carrière à l'international (au-delà de la nationalité)	√	√	√		√	
Dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées (Président, DG, DGD)	√	√				
Administrateurs de sociétés cotées	√	√	√	√	√	√
Dirigeants de sociétés non cotées		√	√		√	√
Administrateurs de sociétés non cotées	√	√	√		√	√
Gouvernance et rémunérations	√		√		√	√
Organisation et management de groupes	√	√	√	√		√
Stratégie, environnement concurrentiel	√	√			√	√
Vision et stratégie actionnariale	√	√				√
Vision d'un salarié ou salarié actionnaire				√		
Fusions-Acquisitions	√	√				√
Innovation, Recherche & Technologie		√			√	
Performances et développements industriels – opérations, ingénierie		√		√		
Commerce, achat, négoce, distribution		√	√			
Finance, Performance et contrôle de gestion	√				√	√
Informatique, numérique/digital			√		√	
RH – Ressources humaines				√	√	
ESG-RSE (environnement, social, sociétal)	√		√	√		√

	Hélène Dantoine	Odile Desforges	Didier Domange	F&P représenté par Robert Peugeot	Laurent Guillot	Vincent Imbert	Gérard Mardiné	Daniel Mazaltarim	Patrick Pélata	Fernanda Saraiva	Sophie Zurquiyah
			√		√	√	√	√		√	√
		√		√	√				√		
						√	√	√		√	
	√				√						√
	√		√	√	√						
									√		
		√			√						√
									√		
	√					√					
	√	√	√	√	√				√		√
			√	√					√		√
	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	√	√	√	√	√				√		
	√	√	√	√	√	√			√		√
	√	√	√	√	√				√		
	√	√	√	√	√				√		√
	√	√	√	√	√	√			√		
			√	√	√						√
							√	√		√	
			√	√	√						
	√	√		√	√				√		√
	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√
		√			√					√	
	√	√	√	√	√					√	
					√				√		√
					√		√			√	√
					√		√			√	

6

6.2.3 Autres renseignements concernant la composition du Conseil d'administration

Administrateur référent indépendant

La fonction d'administrateur référent de la Société est assurée par Monique Cohen, depuis mars 2018, pour la durée de son mandat d'administrateur. Bien qu'un tel rôle ne soit pas indispensable alors que la Société a confirmé la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, le Conseil a considéré de bonne pratique d'avoir un administrateur référent.

L'administrateur référent dispose notamment des attributions et pouvoirs suivants :

- il est consulté par le Président du Conseil d'administration sur les ordres du jour et le calendrier des réunions du Conseil d'administration ;
- en sa qualité d'administrateur référent et de membre du comité des nominations et des rémunérations, il participe à la préparation du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, dont celui du Président du Conseil d'administration, au processus de sélection des membres du Conseil d'administration et des comités, à l'organisation des évaluations du Conseil d'administration, ainsi qu'aux réflexions sur les questions de gouvernance.

  Il préside les débats du Conseil d'administration portant sur le plan de succession du Président du Conseil d'administration, l'évaluation de sa performance ou l'examen de sa rémunération ;
- lorsqu'utile ou nécessaire, à son initiative ou à la demande du Président du Conseil d'administration, il est informé de positions ou demandes particulières exprimées par les actionnaires en matière de gouvernance et participe, en concertation avec le Président du Conseil d'administration, aux échanges pouvant en découler ;
- il porte à l'attention du Président du Conseil d'administration les situations de conflits d'intérêts potentiels qu'il aurait identifiées pour les examiner avec lui ;
- en l'absence de Vice-Président, l'administrateur référent est appelé à suppléer le Président du Conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès de celui-ci. Cette suppléance vaut :
  - en cas d'empêchement temporaire, pour la durée de l'empêchement,
  - en cas de décès, jusqu'à l'élection du nouveau Président du Conseil d'administration.

  Il préside alors les réunions du Conseil en l'absence du Président du Conseil d'administration.

L'administrateur référent en exercice ne perçoit pas de rémunération particulière supplémentaire en cette qualité.

Activité de l'administrateur référent au cours de l'exercice écoulé

Au cours de l'exercice écoulé, Monique Cohen, administrateur référent et présidente du comité des nominations et des rémunérations, a notamment présidé les réunions du Conseil pour leurs parties liées à l'examen de l'ensemble des sujets relatifs à la situation propre du Président, ce dernier ne participant dès lors pas aux débats et aux votes (rémunération, échéance et renouvellement du mandat).

Elle a également mené les travaux du comité des nominations et des rémunérations portant sur la sélection de candidats au Conseil.

Avec le Président, elle a notamment :

- mis en œuvre le processus de succession du Directeur Général ;
- mis en œuvre le processus de sélection d'un candidat au Conseil (définition du profil recherché, sélection et entretiens de candidats avec les membres du comité des nominations et des rémunérations), aboutissant à une recommandation au Conseil ;
- effectué le suivi des actions et plans d'actions liés aux pistes d'amélioration résultant du processus d'évaluation formalisée du Conseil d'administration de 2018.

Administrateurs indépendants

Le Conseil compte huit administrateurs indépendants (cf. § 6.2.4.1), actifs et impliqués, dont la liberté de jugement et de parole contribue à la qualité des débats et délibérations et dont l'expérience professionnelle ou personnelle offre un éclairage extérieur et utile à la Société.

Ils ne sont ni dirigeants, ni salariés, ni liés au Groupe par des liens significatifs, qu'ils soient économiques, familiaux ou autres, susceptibles d'altérer leur indépendance de jugement ou de les placer dans une situation de conflit d'intérêts réel ou potentiel.

La présence d'administrateurs indépendants 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.

Représentant de l'État et administrateurs nommés sur proposition de l'État

La composition du Conseil d'administration de Safran est soumise aux dispositions de droit commun applicables aux sociétés anonymes. Cependant, l'État détenant au moins 10 % du capital social, l'article 14.1 des statuts précise que des sièges lui sont réservés au sein du Conseil d'administration, en application des articles 4 et 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 qui définit les modalités de représentation de l'État au sein des conseils d'administration des sociétés dans lesquelles il détient une participation.

À l'issue de l'assemblée générale du 23 mai 2019, le nombre d'administrateurs en lien avec l'État a été réduit de trois à deux, soit :

- un administrateur nommé par l'assemblée générale sur proposition de l'État (au lieu de deux jusqu'alors) ; et
- le représentant de l'État nommé par arrêté ministériel ;

  ceci en vertu de l'application convenue avec l'État des dispositions de l'ordonnance du 20 août 2014, au regard de l'évolution de la participation de l'État au capital de Safran. Dans le cadre de la mise en œuvre chez Safran de cette ordonnance :
  - l'État a nommé Hélène Dantoine en qualité de représentant de l'État au Conseil d'administration par arrêté ministériel du 23 mai 2019 (1) (renouvellement), pour une durée égale à celle des mandats des membres du Conseil d'administration (2), soit quatre ans, courant jusqu'à l'assemblée générale ordinaire annuelle qui se réunira en 2023 afin de statuer sur les comptes de l'exercice clos 2022,

(1) Selon les dispositions de l'article 4 de l'ordonnance du 20 août 2014.
(2) Conformément à l'article 2 du décret n° 2014-949 du 20 août 2014 portant application de l'ordonnance du 20 août 2014.

- Vincent Imbert a été renouvelé dans ses fonctions d'administrateur par l'assemblée générale du 23 mai 2019, sur proposition de l'État [1], pour une durée de quatre ans, expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle qui se réunira en 2023 afin de statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

Administrateurs représentant les salariés actionnaires

Le Conseil d'administration de Safran comprend deux membres représentant les salariés actionnaires nommés par l'assemblée générale, dont les mandats prendront fin à l'issue de l'assemblée générale du 28 mai 2020 :

- Gérard Mardiné, nommé par l'assemblée générale du 19 mai 2016, pour une durée de quatre ans ; et
- Fernanda Saraiva, cooptée par le Conseil le 25 juillet 2019, pour remplacer Éliane Carré-Copin (cette dernière, nommée par l'assemblée générale du 19 mai 2016 pour quatre ans, ayant fait valoir ses droits à la retraite, cf. § 6.2.6.1 et § 8.2.1.5).

Conformément à la loi et à l'article 14.8 des statuts, lorsque les actions détenues par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce représentent plus de 3 % du capital social, un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés actionnaires doivent être nommés par l'assemblée générale ordinaire.

Ils ont voix délibérative au Conseil d'administration au même titre que les autres administrateurs et l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société. Sous réserve des dispositions légales qui leur sont propres, ils disposent des mêmes droits, sont soumis aux mêmes obligations notamment en matière de confidentialité et encourent les mêmes responsabilités que les autres membres du Conseil.

Les mandats de Fernanda Saraiva et de Gérard Mardiné arriveront à échéance à l'issue de de l'assemblée générale du 28 mai 2020. Il sera proposé aux actionnaires de pourvoir à leur remplacement, parmi les quatre candidatures issues des procédures d'appel à candidatures menées par la Société, dont deux ont été agréées par le Conseil d'administration, à savoir Marc Aubry et Anne Aubert (cf. § 6.2.6.2 et § 8.2.1.4).

Administrateurs représentant les salariés

Conformément à l'article 14.9 des statuts [2], le Conseil d'administration comprend un ou deux administrateurs représentant les salariés du Groupe, en fonction du nombre d'administrateurs. Le nombre d'administrateurs représentant les salariés est de deux si le nombre des administrateurs est supérieur à 12 au jour de la désignation des administrateurs représentant les salariés, et de un si le nombre des administrateurs est égal ou inférieur à 12 au jour de la désignation des administrateurs représentant les salariés (sans compter dans chaque cas, les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés).

Il sera proposé à l'assemblée générale du 28 mai 2020 de ramener ce seuil de 12 à huit administrateurs, dans le cadre de la mise à jour des statuts avec la loi Pacte du 22 mai 2019 [3] (cf. § 8.2.2), ceci étant en l'espèce sans impact sur la composition du Conseil d'administration.

Le 24 octobre 2019, Daniel Mazaltarim et Hervé Chaillou ont été élus en qualité d'administrateurs représentant les salariés, pour une durée de quatre ans à compter du 20 novembre 2020, parmi les listes de candidats présentés par les quatre organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe (CFDT, CFE-CGC, CGT et CGT-FO) et par l'ensemble des salariés de Safran et de ses filiales directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français.

Ils ont voix délibérative au Conseil d'administration au même titre que les autres administrateurs et l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société. Sous réserve des dispositions légales qui leur sont propres, ils disposent des mêmes droits, sont soumis aux mêmes obligations notamment en matière de confidentialité et encourent les mêmes responsabilités que les autres membres du Conseil.

Autres participants aux séances du Conseil d'administration

Assistent avec voix consultative aux séances du Conseil d'administration : un commissaire du Gouvernement nommé par arrêté du ministre de la Défense en vertu de la réglementation applicable au secteur d'activité de Safran et un représentant du comité social et économique en application des dispositions du Code du travail.

Le commissaire du Gouvernement

Éric Méresse, contrôleur général des armées, a été nommé en qualité de commissaire du gouvernement auprès de Safran et de ses filiales, par arrêté du ministre de la Défense du 15 septembre 2014, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires s'appliquant aux sociétés titulaires de marchés relatifs aux matériels de guerre ou se livrant plus généralement à la fabrication ou au commerce de ces matériels.

Le représentant du comité social et économique

Ould Bouamama a été désigné le 9 décembre 2019 par le comité social et économique comme son représentant au Conseil d'administration, dans le cadre des dispositions de l'article L. 2312-72 du Code du travail.

Les commissaires aux comptes

Les commissaires aux comptes sont convoqués aux réunions du Conseil au cours desquelles sont examinés les comptes annuels et semestriels. Ils peuvent être invités à toute autre réunion du Conseil. Ils participent également aux réunions du comité d'audit et des risques.

Autres

Ainsi que le prévoit le règlement intérieur du Conseil d'administration, le Président du Conseil peut, selon les sujets abordés, faire participer aux séances toute personne qu'il jugerait utile, susceptible d'éclairer les membres du Conseil d'administration sur un point de l'ordre du jour.

(1) Selon les dispositions de l'article 6 de l'ordonnance du 20 août 2014.
(2) Adopté en application de la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013.
(3) Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

6.2.4 Indépendance et diversité du Conseil d'administration

Au regard des critères détaillés ci-après, huit administrateurs sont qualifiés d'indépendants, soit un taux de 61,5 %.

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.

6.2.4.1 Indépendance des membres du Conseil d'administration

Critères d'indépendance

Est indépendant l'administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec Safran, le Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Un administrateur est réputé indépendant lorsqu'il répond cumulativement aux conditions suivantes (article 2.4 du règlement intérieur du Conseil d'administration et article 9.5 du Code AFEP/MEDEF) :

- critère n° 1 : ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes :
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de Safran,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que Safran consolide,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- critère n° 2 : ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- critère n° 3 : ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :
  - significatif de Safran ou du Groupe, ou
  - pour lequel Safran ou le Groupe représente une part significative de l'activité ;
- critère n° 4 : s'agissant des administrateurs exerçant des fonctions dans une ou plusieurs banques, ne pas avoir participé (i) à la préparation ou à la sollicitation d'offres de services d'une de ces banques auprès de Safran ou d'une société du Groupe, (ii) aux travaux d'une de ces banques en cas d'exécution d'un mandat confié à cette banque par Safran ou une société du Groupe ou (iii) au vote de toute résolution concernant un projet dans lequel la banque concernée serait ou pourrait être intéressée en tant que conseil ;
- critère n° 5 : ne pas avoir un lien familial proche avec un mandataire social de Safran ou d'une société du Groupe ;
- critère n° 6 : ne pas avoir été commissaire aux comptes de Safran au cours des cinq dernières années ;
- critère n° 7 : ne pas être membre du Conseil d'administration ou avoir été membre du Conseil de surveillance de Safran depuis plus de 12 ans, étant précisé que la perte de la qualité de membre indépendant intervient à la date des 12 ans ;
- critère n° 8 : ne pas être actionnaire de référence de Safran.

Lors de chaque nomination d'administrateur et annuellement, le Conseil d'administration apprécie la qualité d'indépendant au regard des critères fixés par le règlement intérieur et vérifie que le candidat n'entretient pas de liens d'affaires significatifs avec le Groupe.

Critères	1	2	3	4	5	6	7	8	Indépendant
Ross McInnes	*x*	√	√	√	√	√	√	√	*x*
Philippe Petitcolin	*x*	√	√	√	√	√	√	√	*x*
Hélène Auriol Potier	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Hervé Chaillou	*x*	√	√	√	√	√	√	√	*x*
Jean-Lou Chameau	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Monique Cohen	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Hélène Dantoine	√	√	√	√	√	√	√	*x*	*x*
Odile Desforges	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Didier Domange	√	√	√	√	√	√	√	√	*x* (1)
F&P représenté par Robert Peugeot	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Laurent Guillot	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Vincent Imbert	√	√	√	√	√	√	√	*x*	*x*
Gérard Mardiné	*x*	√	√	√	√	√	√	√	*x*
Daniel Mazaltarim	*x*	√	√	√	√	√	√	√	*x*
Fernanda Saraiva	*x*	√	√	√	√	√	√	√	*x*
Patrick Pélata	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Sophie Zurquiyah	√	√	√	√	√	√	√	√	√

√ *Représente un critère d'indépendance satisfait.*
X *Représente un critère d'indépendance non satisfait.*
(1) Concernant la non-qualification d'indépendant de Didier Domange, quand bien même l'ensemble des critères est respecté, se reporter au paragraphe sur la revue de l'indépendance ci-après.

Revue de l'indépendance

Lors de sa réunion du 26 mars 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a procédé à la revue de l'indépendance des administrateurs.

À l'occasion de cette revue, le comité des nominations et des rémunérations et le Conseil d'administration ont analysé les relations d'affaires pouvant exister entre Safran, ses administrateurs, et les sociétés (de conseils/consultants/gestion) et institutions dont les administrateurs de Safran sont mandataires sociaux. Il en ressort qu'aucun des administrateurs qualifiés d'indépendants n'entretient de relations d'affaires avec Safran de nature à remettre en cause son indépendance. À l'issue de cette revue, le Conseil d'administration a donc confirmé leur qualification d'indépendance.

Les principales diligences menées, revues par le comité des nominations et des rémunérations, sur lesquelles le Conseil d'administration s'appuie pour sa décision de qualification d'indépendance, sont les suivantes :

- questionnaire annuel spécifique et obligation permanente d'information sur les conflits d'intérêts :
  - un questionnaire est adressé annuellement notamment à chacun des administrateurs indépendants aux termes duquel ils doivent, le cas échéant, déclarer l'existence de conflits d'intérêts entre leur fonction d'administrateur, leurs intérêts privés et d'autres de leurs devoirs, ainsi que l'existence de contrat de services avec le Groupe dont ils bénéficieraient,
  - le règlement intérieur du Conseil prévoit par ailleurs des dispositions strictes en matière d'obligation permanente d'information et de gestion des conflits d'intérêts, présentées au § 6.2.5 du présent document d'enregistrement universel ;
- identification et test de matérialité des relations de Safran avec d'autres sociétés et institutions dont les administrateurs de Safran sont mandataires sociaux – test de matérialité spécifique des relations de Safran avec des partenaires bancaires.

  Ces tests consistent en :
  - une analyse qualitative, visant à s'assurer que, le cas échéant, les relations d'affaires existantes sont exemptes de conflits d'intérêts et ne sont pas de nature à remettre en cause l'indépendance de l'administrateur, notamment par l'analyse de l'historique, de l'importance et de l'organisation de la relation (position de l'administrateur concerné dans la société contractante), s'agissant des administrateurs exerçant des fonctions dans une ou plusieurs banques, ne pas avoir participé (i) à la préparation ou à la sollicitation d'offres de services d'une de ces banques auprès de Safran ou d'une société du Groupe, (ii) aux travaux d'une de ces banques en cas d'exécution d'un mandat confié à cette banque par Safran ou une société du Groupe ou (iii) au vote de toute résolution concernant un projet dans lequel la banque concernée serait ou pourrait être intéressée en tant que conseil,
  - une analyse quantitative, visant à apprécier, le cas échéant, le caractère significatif des relations d'affaires existantes et s'assurer qu'elles ne génèrent aucune dépendance économique et ne sont ni exclusives ni prépondérantes dans l'ensemble des relations (concernant les relations avec des partenaires bancaires, sont analysés les principaux flux, engagements, opérations et mandats existants, exprimés en montant et en pourcentage, permettant de déterminer leurs poids dans l'ensemble des relations bancaires concernées).

Les résultats de ces diligences sont notamment les suivants :

- Chacun des administrateurs qualifiés d'indépendants a répondu par la négative aux déclarations liées à l'existence de conflit d'intérêts.
- Il n'a pas été relevé d'information sur l'existence d'une quelconque situation de conflit d'intérêts par application du règlement intérieur.
- Test de matérialité des relations de Safran SA avec d'autres sociétés (de conseils/consultants/gestion) et institutions dont les administrateurs indépendants de Safran sont mandataires sociaux ou dirigeants :
  - Il n'a été ni déclaré ni identifié de relations ayant généré des paiements par Safran au profit de sociétés dont les administrateurs indépendants de Safran sont mandataires sociaux et qui pourraient être de nature à questionner leur indépendance.
- Test de matérialité spécifiques des relations entre Safran et BNP Paribas, dont Monique Cohen est administrateur et entre Safran et Oddo BHF SCA, dont Hélène Auriol Potier est membre du Conseil de surveillance.
  - Il ressort de l'analyse que les relations d'affaires de Safran avec BNP Paribas et ODDO BHF SCA ne génèrent aucune dépendance économique et les relations avec ces établissements ne sont ni exclusives ni prépondérantes dans l'ensemble des relations bancaires. Le Conseil a réitéré sa position selon laquelle Monique Cohen et Hélène Auriol Potier manifestent une totale indépendance de jugement dans les faits, dans leurs rôles d'administrateurs chez Safran. Leur mandat d'administrateur chez BNP Paribas ou de membre de Conseil de surveillance d'Oddo BHF SCA ne sont pas des fonctions exécutives. Les relations d'affaires pouvant exister entre Safran et BNP Paribas ou Oddo BHF SCA ne sont pas de nature à remettre en cause la qualité d'administrateurs indépendants de Monique Cohen et Hélène Auriol Potier.
- Autre situation : concernant Didier Domange, bien qu'il puisse être considéré comme respectant les différents critères d'indépendance retenus par Safran, la qualification d'administrateur indépendant n'a pas été retenue jusqu'à présent, au regard notamment de l'analyse au jour de sa nomination de ses position et liens avec Zodiac Aerospace (dirigeant mandataire social de Zodiac Aerospace, représentant d'un actionnaire historique familial de Zodiac Aerospace, implication dans le projet de rapprochement lequel prévoyait notamment des promesses d'achat et de vente croisées entre Safran et Zodiac Aerospace).

6.2.4.2 Diversité, compétences, représentation des femmes au sein du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités spécialisés.

Sa politique de diversité s'articule notamment autour des principes et objectifs en matière de taille du Conseil et de représentation de diverses parties prenantes, de taux d'indépendance, de complémentarité et richesse de compétences et d'expertises, d'expérience et carrière à l'international de ses membres et de représentation équilibrée des femmes et des hommes.

La définition des besoins et objectifs de composition du Conseil en découlant fixe le cadre des évolutions à venir et permet la définition des profils d'administrateurs recherchés pour y répondre au fil du temps. Pour ce faire, elle s'appuie notamment sur l'établissement, la revue et le suivi de la matrice de compétences présentée au § 6.2.2.

Les résolutions portant sur la composition du Conseil d'administration qui seront proposées à l'assemblée générale du 28 mai 2020 (cf. § 6.2.6.2 et § 8.2.1) participent à la mise en œuvre de cette politique.

Diversité de profils

Dans la mise en œuvre de cette politique de diversité, le comité des nominations et des rémunérations soumet au Conseil d'administration ses recommandations à l'effet de sélectionner, le cas échéant avec l'assistance d'un cabinet extérieur, les candidats administrateurs, pour nomination ou renouvellement, sur la base de critères tels que :

- l'indépendance ;
- des compétences en adéquation avec les orientations stratégiques de la Société, complétant ou renforçant celles déjà présentes au sein du Conseil ;
- des expertises spécifiques (telles que par exemple financière et comptable, ou en matière de R&T ou digital), notamment pour renforcer la composition des comités du Conseil ;
- outre l'expertise première, des compétences et une ouverture sur les autres missions et responsabilités du Conseil ;
- des profils ayant une composante internationale importante dans leur carrière (au-delà de la nationalité) ;
- des expériences de dirigeant acquises au sein de grandes entreprises industrielles internationales, françaises ou étrangères, et la connaissance du secteur d'activité du Groupe ;
- la représentation équilibrée des femmes et des hommes ;
- la capacité d'interagir au sein d'un organe collégial comme le Conseil et à challenger positivement la direction générale ;
- la disponibilité.

Le Conseil d'administration s'attache en outre à diversifier les profils en termes d'âge, l'âge moyen des administrateurs étant de 61 ans.

Parité – représentation des femmes et des hommes

Le Conseil d'administration comprend six femmes et onze hommes, soit un taux de 40 % (6/15) en incluant les administrateurs représentant les salariés actionnaires et 38,5 % (5/13) si l'on exclut les administrateurs représentant les salariés actionnaires.

Jusqu'à la loi Pacte du 22 mai 2019, les administrateurs représentant les salariés actionnaires étaient inclus dans le calcul du seuil de 40 % prévu par le dispositif légal sur la mixité du Conseil d'administration.

La loi Pacte les exclut désormais de ce calcul et précise que cette exclusion entre en vigueur « à l'issue du mandat du représentant des salariés actionnaires en cours » à la date de sa publication.

Ainsi, pour celles des sociétés menant une politique ou des démarches actives visant à promouvoir une représentation équilibrée femmes-hommes, y compris dans sa composante « administrateurs représentant les salariés actionnaires », cette modification de la règle de calcul du taux légal peut venir dégrader leur taux légal de parité.

Le 25 juillet 2019, Éliane Carré-Copin (ayant fait valoir ses droits à la retraite) a été remplacée par sa suppléante, Fernanda Saraiva, conformément aux dispositions statutaires relatives aux administrateurs représentant les salariés actionnaires. Ce remplacement a eu pour effet l'application immédiate chez Safran de l'exclusion des administrateurs représentant les salariés actionnaires du calcul du seuil de 40 % et, mécaniquement, d'abaisser le taux légal de femmes au sein du Conseil à 38,5 % ; ceci malgré la cooptation d'une femme pour remplacer une autre femme, mais celle-ci ne comptant désormais plus par application de la loi.

Depuis, en l'absence de poste vacant à pourvoir au sein du Conseil et l'effectif maximum statutaire du Conseil étant atteint (13 membres, en ce compris les administrateurs en lien avec l'État, hors les représentants des salariés actionnaires et des salariés), Safran s'est trouvé dans l'impossibilité de rétablir le taux légal à 40 %.

Les résolutions qui seront présentées par le Conseil d'administration à l'assemblée générale du 28 mai 2020, dont celle portant sur la nomination d'une administratrice indépendante supplémentaire, permettront, si l'assemblée suit les recommandations du Conseil, de régulariser la situation (cf. § 6.2.6.2 et § 8.2.1.3). D'ici cette régularisation, le versement des rémunérations des administrateurs de Safran est suspendu.

Par ailleurs, toujours avec pour objectifs de promouvoir une représentation équilibrée femmes-hommes dans toutes ses composantes, y compris celle des administrateurs représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'administration a décidé d'agréer les candidatures respectives d'une femme et d'un homme dont les nominations seront soumises à l'assemblée générale du 28 mai 2020, les mandats d'administrateurs représentant les salariés actionnaires arrivant à échéance (cf. § 6.2.6.2 et § 8.2.1.5).

La politique de mixité applicable plus largement aux instances dirigeantes présentée par la direction générale au Conseil est exposée au § 5.7.4.1.

Formation

La formation des administrateurs s'articule principalement autour des éléments suivants :

- Chaque nouvel administrateur se voit remettre un dossier d'accueil comprenant notamment les premières informations qu'il a immédiatement à connaître pour exercer son mandat. Il comprend entre autres le calendrier des réunions, le Code de déontologie, les statuts, le règlement intérieur, la charte éthique et divers autres documents de présentation du Groupe, dont le dernier document de référence. Ce dossier d'accueil comprend également les documents principaux présentés au Conseil d'administration précédemment à l'arrivée du nouvel administrateur et ayant une importance particulière ou s'inscrivant dans la durée (dossiers du séminaire stratégie du Conseil d'administration, plan moyen terme du Groupe, présentations financières et des perspectives, présentations au marché « Capital markets day »...). Ils reçoivent également les revues de presse et des comptes rendus réguliers des activités de communication financière.
- Les administrateurs bénéficient de formations et présentations internes sur les spécificités du Groupe, ses métiers et son secteur d'activité, ses particularités comptables, financières ou opérationnelles.
- Des présentations des activités du Groupe (leur historique, leurs positions et résultats, leur environnement concurrentiel, leurs défis et risques) sont régulièrement faites lors des réunions du Conseil.
- Les administrateurs représentant les salariés et les administrateurs représentant les salariés actionnaires peuvent bénéficier de formations complémentaires, notamment dans le domaine comptable et financier. Ces formations peuvent également porter de façon large sur le rôle, le fonctionnement, les missions, les droits et obligations d'un Conseil d'administration, de ses comités et d'un administrateur, ainsi que sur l'organisation, les activités et les métiers du Groupe. Elles peuvent enfin porter sur tout autre sujet visant à améliorer l'efficacité et les compétences de l'administrateur concerné dans la réalisation de ses missions.
- Des visites des sites français et étrangers du Groupe sont régulièrement organisées pour permettre aux membres du Conseil de découvrir et parfaire leur connaissance des implantations de Safran et de ses différentes activités ; à titre d'illustration, le Conseil d'administration a notamment visité en 2019 les sites de Villaroche (Safran Aircraft Engines) et d'Issoudin (Safran Seats).
- Les activités ainsi que la stratégie du Groupe et sa mise en œuvre font l'objet de points réguliers lors de chaque réunion du Conseil.
- Des réunions *ad hoc* du Conseil ou de ses comités pour traiter de sujets particuliers peuvent également être organisées.

6.2.5 Informations complémentaires concernant les administrateurs

Durée des fonctions des membres du Conseil d'administration

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, la durée des mandats des administrateurs est de quatre ans, depuis l'assemblée générale du 23 avril 2015 ayant décidé de ramener la durée des mandats de cinq ans à quatre ans.

Ainsi, les administrateurs nommés ou renouvelés depuis cette date l'ont été pour une durée de quatre ans.

Informations sur les contrats de service liant les membres du Conseil d'administration ou de la direction générale à Safran ou à l'une de ses filiales

Il n'existe pas de contrat de service liant les membres du Conseil d'administration ou de la direction générale à Safran ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

Déclaration relative aux liens familiaux et à l'absence de condamnation des membres du Conseil d'administration et de la direction générale

À la connaissance de Safran :

- il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration ni avec les membres de la direction générale ;
- aucun des membres du Conseil d'administration ou de la direction générale :
  - n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude,
  - n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation,
  - n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, ni
  - n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société.

Gestion des conflits d'intérêts au niveau du Conseil d'administration et de la direction générale

Il n'a pas été déclaré à Safran :

- de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de Safran, de l'un quelconque des membres du Conseil d'administration ou de la direction générale et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs ;
- d'arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un quelconque des membres du Conseil d'administration ou de la direction générale a été sélectionné.

La gestion des conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration est organisée de la façon suivante (articles 7.2 à 7.5 du règlement intérieur du Conseil d'administration) :

- tout membre du Conseil d'administration a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre lui (ou toute personne physique ou morale avec laquelle il est en relation d'affaires) et Safran ou l'une des sociétés dans lesquelles Safran détient une participation ou l'une des sociétés avec lesquelles Safran envisage de conclure un accord de quelque nature que ce soit ;
- dans l'hypothèse où un membre du Conseil d'administration aurait un doute quant à l'existence d'un conflit d'intérêts, même potentiel, il devrait en informer immédiatement le Président du Conseil d'administration (ou en cas d'empêchement de celui-ci, le Vice-Président ou, à défaut, l'administrateur référent) qui devrait décider, sous sa responsabilité, s'il y a lieu ou non d'en informer le Conseil d'administration et dès lors de respecter la procédure de gestion de conflits d'intérêts ;
- dans l'hypothèse où le membre du Conseil d'administration visé dans l'alinéa précédent serait le Président du Conseil d'administration lui-même, celui-ci devrait en informer le Vice-Président du Conseil d'administration ou, à défaut, l'administrateur référent ;
- le membre concerné du Conseil d'administration devrait s'abstenir de participer au vote des délibérations du Conseil d'administration relatives à la conclusion de l'accord en question ainsi qu'à la discussion précédant ce vote ;
- en outre, le Président du Conseil d'administration, les membres du Conseil d'administration, le Directeur Général et, le cas échéant, le(s) Directeur(s) Général(aux) délégué(s) ne seront pas tenus de transmettre au(x) membre(s) du Conseil d'administration dont ils ont des motifs sérieux de penser qu'il(s) est(sont) en situation de conflit d'intérêts, des informations ou documents afférents à l'accord ou à l'opération à l'origine du conflit d'intérêts, et informeront le Conseil d'administration de cette absence de transmission.

Charte interne relative aux conventions réglementées et libres

Le Conseil d'administration a adopté, le 26 février 2020, une charte interne relative aux conventions dites réglementées et libres. Elle a pour objet de rappeler le cadre réglementaire applicable en France aux conventions réglementées et libres et d'exposer la procédure appliquée par la Société pour qualifier les conventions entre Safran et ses parties liées et permettre notamment d'évaluer régulièrement que les conventions qualifiées de libres remplissent les conditions nécessaires à cette qualification. Elle est disponible sur le site internet de la Société (rubrique Groupe/Gouvernance). Elle présente les modalités d'identification des conventions susceptibles d'être qualifiées de réglementées, les critères de qualification à appliquer et les modalités de revue régulière par le Conseil d'administration. L'adoption de cette charte s'est accompagnée du déploiement, auprès des différentes directions de la Société et auprès de ses filiales, d'une procédure interne précisant les lignes directrices et modalités de mise en œuvre de la charte.

6.2.6 Évolutions dans la composition du Conseil d'administration

6.2.6.1 Évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses comités au cours de l'exercice 2019 et depuis le 1er janvier 2020

	Départ				Nomination				Renouvellement			
Nom	Conseil d'administration	Comité d'audit et des risques	Comité des nominations et des rémunérations	Comité innovation et technologie	Conseil d'administration	Comité d'audit et des risques	Comité des nominations et des rémunérations	Comité innovation et technologie	Conseil d'administration	Comité d'audit et des risques	Comité des nominations et des rémunérations	Comité innovation et technologie
Ross McInnes									23.05.2019			
Philippe Petitcolin									23.05.2019			
Éliane Carré-Copin	25.07.2019											
Hervé Chaillou					20.11.2019			14.02.2020				
Jean-Lou Chameau									23.05.2019		23.05.2019	23.05.2019
Hélène Dantoine					13.03.2019	23.05.2019	23.05.2019		23.05.2019			
Patrick Gandil	07.02.2019			07.02.2019								
Laurent Guillot					23.05.2019	23.05.2019						
Vincent Imbert		23.05.2019	23.05.2019						23.05.2019			23.05.2019
Caroline Laurent	23.05.2019											
Brigitte Lesschaeve	19.11.2019			19.11.2019								
Daniel Mazaltarim									20.11.2019		20.11.2019	
Fernanda Saraiva					25.07.2019							

Initialement nommée par arrêté ministériel du 15 mars 2019, Hélène Dantoine a été renouvelée par arrêté ministériel en date du 23 mai 2019, en qualité de représentant de l'État, pour la durée usuelle des mandats d'administrateurs, soit quatre ans.

L'assemblée générale du 23 mai 2019 a :

- renouvelé les mandats d'administrateurs de Ross McInnes, Philippe Petitcolin et Jean-Lou Chameau, pour une durée de quatre ans ;
- nommé Laurent Guillot en qualité d'administrateur indépendant pour une durée de quatre ans ;
- renouvelé, sur proposition de l'État, le mandat d'administrateur de Vincent Imbert pour une durée de quatre ans.

Éliane Carré-Copin, ayant fait valoir ses droits à la retraite a remis son mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires à la disposition du Conseil d'administration. Le 25 juillet 2019, le Conseil d'administration a coopté sa suppléante (1), Fernanda Saraiva, pour la durée restant à courir du mandat d'Éliane Carré-Copin, soit jusqu'à l'assemblée générale du 28 mai 2020.

Les mandats d'administrateurs représentant les salariés de Daniel Mazaltarim et Brigitte Lesschaeve ont pris fin le 19 novembre 2019. Daniel Mazaltarim a été renouvelé dans ces fonctions et Hervé Chaillou désigné à cette fonction, pour une durée de quatre ans à compter du 20 novembre 2020, par voie d'élections par l'ensemble des salariés de Safran et de ses filiales directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français (§ 6.2.3).

Leurs parcours, expériences et expertises sont présentés aux § 6.2.1 et § 6.2.2 du présent document d'enregistrement universel.

Les parcours, expériences et expertises des administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2019 sont présentés aux § 6.2.1 et § 6.2.2 du document de référence 2018.

6.2.6.2 Évolutions proposées à l'assemblée générale du 28 mai 2020

Nomination d'une administratrice indépendante supplémentaire

Il sera proposé à l'assemblée générale du 28 mai 2020 la nomination de Patricia Bellinger comme administratrice indépendante supplémentaire (cf. § 8.2.1.3). Elle serait par ailleurs appelée à rejoindre le comité des nominations et des rémunérations.

Son profil répond à l'ensemble des caractéristiques identifiées et recherchées dans le cadre du processus de sélection mené. Le comité des nominations a particulièrement souligné la richesse de son parcours et de ses expériences diverses, son exposition à l'industrie, son expertise « RH/Diversity/Talent Management » (enjeux stratégiques et humains), son multilinguisme et sa connaissance de la gouvernance française, outre son indépendance.

Le Conseil comprenant déjà un nombre d'administrateurs correspondant au maximum prévu par les statuts de la Société (soit un maximum de 13, hors représentants des salariés actionnaires et des salariés), afin de permettre la nomination de Patricia Bellinger en qualité d'administratrice indépendante supplémentaire, il sera proposé à l'assemblée de modifier les statuts de la Société pour porter à 14 le nombre maximal d'administrateurs hors administrateurs représentant les salariés actionnaires et les salariés.

(1) Conformément aux statuts (article 14.8) et aux dispositions législatives applicables (article L. 225-23 alinéa 1 du Code de commerce).

Si l'assemblée suit ces recommandations du Conseil, l'adoption des résolutions correspondantes permettra de porter le taux d'administrateurs indépendants à 64,30 % [1] et le taux de femmes au sein du Conseil à 42,86 % [2] (cf. § 6.2.4.2).

Arrivée à échéance des mandats des deux administrateurs représentant les salariés actionnaires

Il sera proposé à l'assemblée générale du 28 mai 2020 de procéder au remplacement des administrateurs représentant les salariés actionnaires (cf. § 8.2.1.5).

Dans le cadre de l'arrivée à échéance des mandats des administrateurs représentant les salariés actionnaires, il a été procédé, en application de la procédure fixée par l'article 14.8 des statuts, à la désignation de candidats comme suit :

- À l'issue d'un processus d'appel à candidatures, les Conseils de surveillance des FCPE représentant les salariés actionnaires (fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) créés dans le cadre de l'épargne salariale du Groupe et investis à titre principal en actions de la Société) ont valablement désigné trois candidats au poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires.
- Les salariés du Groupe titulaires d'actions Safran au nominatif, livrées aux termes de certains plans d'attribution gratuite d'actions, ont également été appelés à voter et ont valablement désigné une candidate au poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires.

Quatre candidatures seront ainsi soumises au vote de l'assemblée générale du 28 mai 2020, dont deux agréées par le Conseil d'administration.

6.2.6.3 Échéances des mandats des administrateurs

Le tableau ci-après récapitule les échéances des mandats des administrateurs :

Administrateurs	2020	2021	2022	2023
Ross McInnes				√ (4)
Philippe Petitcolin				√ (4)
Hélène Auriol Potier		√ (2)		
Hervé Chaillou				√ (5)
Jean-Lou Chameau				√ (4)
Monique Cohen			√ (3)	
Hélène Dantoine				√ (4)
Odile Desforges		√ (2)		
Didier Domange			√ (3)	
F&P représenté par Robert Peugeot			√ (3)	
Laurent Guillot				√ (4)
Vincent Imbert				√ (4)
Gérard Mardiné	√ (1)			
Daniel Mazaltarim				√ (5)
Patrick Pélata		√ (2)		
Fernanda Saraiva	√ (1)			
Sophie Zurquiyah		√ (2)		

(1) À l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en 2020, afin de statuer sur les comptes 2019.
(2) À l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en 2021, afin de statuer sur les comptes 2020.
(3) À l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en 2022, afin de statuer sur les comptes 2021.
(4) À l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en 2023, afin de statuer sur les comptes 2022.
(5) Le 19 novembre 2023.

6.2.6.4 Processus de sélection des administrateurs

Hormis pour ceux dont les nominations répondent à des règles légales ou statutaires spécifiques (cf. § 6.2.3), le processus de sélection des candidats à un mandat d'administrateur est une mission confiée par le Conseil d'administration au comité des nominations et des rémunérations, qui le met en œuvre sous la conduite du Président non-exécutif et de la présidente du comité des nominations et des rémunérations, administrateur référent.

Les principales étapes du processus, qui concerne donc pour l'essentiel la sélection d'administrateurs indépendants, sont usuellement les suivantes :

- partant des principes et objectifs de la politique de diversité du Conseil d'administration (cf. § 6.2.4.2), de l'équilibre souhaitable de sa composition ou de l'expression d'attentes particulières exprimées, à titre d'illustration, à l'occasion de l'évaluation de son fonctionnement, détermination du ou des profils recherchés et des caractéristiques associées, centrales ou complémentaires (spécifications) ;

(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.
(2) Les administrateurs représentant les salariés, ainsi que les administrateurs représentant salariés actionnaires depuis la loi Pacte, ne sont pas pris en compte pour le calcul de par la loi.

- choix d'un cabinet ou consultant spécialisé pour, le cas échéant, accompagner le processus ;
- établissement et revue de listes de candidats potentiels et diligences associées (conformité aux spécifications, indépendance, analyse sur les liens d'affaires) ;
- pré-sélection de candidats potentiels sur dossier ;
- approches et entretiens avec le ou les candidats présélectionnés ;
- arrêté par le comité des nominations et des rémunérations de sa recommandation au Conseil d'administration (sélection) ;
- décision du Conseil d'administration (sélection finale du candidat) et proposition de la nomination à l'assemblée générale (ou cooptation), la motivation du choix faisant l'objet d'une information dans le rapport à l'assemblée générale.

Pour ce qui est des évolutions proposées à la prochaine assemblée générale, se référer aux § 6.2.6.2 et § 8.2.1.

6.3 FONCTIONNEMENT ET ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

6.3.1 Tableau de synthèse de la participation 2019 aux réunions du Conseil et des comités permanents

Le tableau ci-après récapitule le nombre de réunions du Conseil et de ses comités permanents existant au 31 décembre 2019, ainsi que leurs membres et la participation de ceux-ci aux différentes réunions.

Administrateurs	Assiduité au Conseil d'administration	Participation *(en %)*	Assiduité au comité d'audit et des risques	Participation *(en %)*	Assiduité au comité des nominations et des rémunérations	Participation *(en %)*	Assiduité au comité innovation et technologie	Participation *(en %)*
Nombre de réunions en 2019	10	95	5	82	9	98	2	90
Ross McInnes	10	100						
Philippe Petitcolin	10	100						
Hélène Auriol Potier	9	90			9	100	1	50
Éliane Carré-Copin (1)	6/6	100						
Hervé Chaillou (2)	1/1	100						
Jean-Lou Chameau	10	100			9	100	2	100
Monique Cohen	9	90			9	100		
Hélène Dantoine (3)	7/8	88	2/3	67	6/6	100		
Odile Desforges	10	100	5	100				
Didier Domange	10	100			9	100		
F&P représenté par Robert Peugeot	9	90	3	60				
Patrick Gandil (4)	1/1	100						
Laurent Guillot (5)	6/6	100	3/3	100				
Vincent Imbert (6)	9	90	2/2	100	3/3	100	2	100
Caroline Laurent (7)	2/4	50						
Brigitte Lesschaeve (8)	9/9	100					2	100
Gérard Mardiné	9	90	3	60				
Daniel Mazaltarim (9)	10	100			4/4	100		
Fernanda Saraiva (10)	4/.4	100						
Patrick Pélata	10	100			8	89	2	100
Sophie Zurquiyah	9	90	5	100				

(1) Administrateur représentant les salariés actionnaires jusqu'au 25 juillet 2019.
(2) Administrateur représentant les salariés depuis le 20 novembre 2019.
(3) Administrateur représentant l'État depuis le 13 mars 2019, membre du comité d'audit et des risques et membre du comité des nominations et des rémunérations depuis le 23 mai 2019.
(4) Administrateur jusqu'au 7 février 2019.
(5) Administrateur, membre du comité d'audit et des risques depuis le 23 mai 2019.
(6) Membre du comité d'audit et des risques et du comité des nominations et des rémunérations jusqu'au 23 mai 2019.
(7) Administrateur du 7 février 2019 au 23 mai 2019.
(8) Administrateur représentant les salariés et membre du comité innovation et technologie jusqu'au 19 novembre 2019.
(9) Membre du comité des nominations et des rémunérations, il assiste aux réunions pour leur partie « rémunérations » uniquement.
(10) Administrateur représentant les salariés actionnaires depuis le 25 juillet 2019.

6.3.2 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Pour compléter les dispositions légales et statutaires relatives à son fonctionnement, le Conseil d'administration s'est doté le 21 avril 2011 d'un règlement intérieur qui précise certaines modalités relatives à la tenue de ses réunions, dresse la liste des opérations soumises à son autorisation préalable, définit les missions et le mode de fonctionnement de ses comités spécialisés et fixe les règles de répartition de la rémunération versée à ses membres, à partir de l'enveloppe dont le montant est préalablement fixé par l'assemblée générale.

Ce règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de Safran (www.safran-group.com, rubrique Groupe/Gouvernance/ Le Conseil d'administration).

Le règlement intérieur est régulièrement mis à jour depuis son adoption, pour tenir compte des évolutions réglementaires, du Code de gouvernement d'entreprise auquel Safran adhère, et de considérations internes à l'organisation et au fonctionnement de Safran et leurs évolutions.

Le règlement intérieur a en dernier lieu été mis à jour le 19 décembre 2019, essentiellement aux fins d'alignements rédactionnels avec la loi Pacte et le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF. Cela a notamment été l'occasion d'y intégrer les notions d'intérêt social et de prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux de l'activité dans la description des pouvoirs du Conseil, ainsi que d'y indiquer que, lorsque pertinent, l'information sur ces considérations sociales et environnementales des projets soumis au Conseil doit être intégrée aux présentations faites au Conseil.

6.3.3 Conseil d'administration – fonctionnement et activités

Indicateurs

	Au 31.12.2018	Au 31.12.2019
Nombre de réunions	10	10
Pourcentage moyen de participation	95 %	95 %
Nombre d'administrateurs	16 (2)	17
Pourcentage d'administrateurs indépendants (1)	58,3 % (soit 7 sur 12)	61,5 % (soit 8 sur 13)

(1) Hors administrateurs représentant les salariés actionnaires et administrateurs représentant les salariés.
(2) Du fait de la cessation des fonctions de Lucie Muniesa (représentant de l'État jusqu'au 31 octobre 2018) et dans l'attente de la nomination par l'État de son nouveau représentant (intervenue avec la nomination d'Hélène Dantoine le 13 mars 2019).

Confidentialité des informations

Les membres du Conseil d'administration, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil et de ses comités, sont tenus à une stricte obligation de confidentialité et de réserve s'agissant des informations qui leur sont communiquées dans ce cadre. Les membres du Conseil d'administration doivent prendre toutes mesures utiles pour préserver la confidentialité des dossiers et documents qui leur sont communiqués.

Outre cette obligation de confidentialité, les membres du Conseil d'administration s'engagent à ne pas s'exprimer publiquement, ès qualités de membre du Conseil d'administration, sur un quelconque sujet concernant la Société ou le Groupe, lié ou non aux délibérations du Conseil d'administration, sauf accord préalable du Président du Conseil d'administration. Le Président du Conseil d'administration est le seul à pouvoir s'exprimer au nom du Conseil d'administration.

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit au moins une fois par trimestre.

L'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration est proposé par le secrétaire du Conseil au Président. Il tient compte des travaux des comités du Conseil d'administration et des propositions émises par les membres du Conseil d'administration.

Avant chaque réunion, les membres du Conseil d'administration reçoivent l'ordre du jour et les documents nécessaires à leur information sur les points qui seront abordés lors de cette réunion. Ils peuvent se faire communiquer les documents complémentaires qu'ils estiment utiles.

Les convocations sont transmises par tous moyens. Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que les administrateurs peuvent participer aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

La présence de la moitié au moins des membres est nécessaire pour la validité des délibérations. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés et, en cas de partage, la voix du président de séance est prépondérante.

Les membres du Conseil d'administration peuvent, sous leur responsabilité, se faire représenter par un autre membre du Conseil d'administration, chacun d'eux ne pouvant détenir qu'un seul pouvoir.

Chaque réunion du Conseil d'administration donne lieu à l'établissement d'un procès-verbal dont le projet est adressé aux membres du Conseil d'administration en vue de son approbation lors de la réunion suivante.

Le Conseil d'administration est en outre tenu informé par son Président de manière permanente et par tous moyens, de tout événement significatif concernant le Groupe et de sa situation financière. Ses membres reçoivent les communiqués de presse de Safran, une revue de presse, ainsi que des analyses boursières portant sur le titre Safran.

Activités du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019

Le Conseil d'administration s'est réuni 10 fois au cours de l'exercice 2019 avec un taux moyen de participation de ses membres de 95 %.

Conformément aux dispositions du règlement intérieur, certaines délibérations du Conseil d'administration ont été préparées, dans les domaines relevant de leur compétence, à partir des recommandations et propositions des comités spécialisés qu'il a créés en son sein et qui lui ont rendu compte de leurs travaux et soumis leurs avis et propositions.

Les principales activités du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019 ont été les suivantes :

En matière de gouvernement d'entreprise et de rémunérations

Comme chaque année, les travaux du Conseil en matière de gouvernement d'entreprise se sont articulés principalement autour de la composition du Conseil et des comités, la qualification de l'indépendance des administrateurs, la préparation de l'assemblée générale annuelle, la fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs.

Les travaux du Conseil en 2019 ont également notamment porté sur :

- les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux et la sélection du futur Directeur Général ;
- les décisions portant sur renouvellement du mandat du Président du Conseil et la prolongation du mandat du Directeur Général ;
- les décisions portant sur la composition du Conseil, avec l'augmentation du nombre d'administrateurs indépendants ;
- le point sur le fonctionnement du Conseil et de ses comités, occasion de passer en revue les constats et pistes d'améliorations identifiés lors de la dernière évaluation formalisée et de constater les réalisations et évolutions ;
- les politiques de rémunérations et les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (Président et Directeur Général) ;
- l'attribution d'actions de performance à des cadres du Groupe (cf. § 6.6.4.2), dont l'attribution d'actions de performance au Directeur Général (cf. § 6.6.2.2) au titre du plan d'« Incentive » long terme 2019 ;
- la préparation d'une opération d'actionnariat salarié à mettre en œuvre en 2020 ;
- la revue des conventions et engagements réglementés, conclus ou dont l'effet s'est poursuivi en 2019 (avec pour conclusion qu'ils continuent de répondre aux critères ayant conduit le Conseil à les autoriser et doivent être maintenus) ;
- l'examen du résultat de la consultation du comité central d'entreprise sur le rapport annuel de situation comparée homme-femme en matière d'égalité professionnelle et salariale, la politique Groupe de rémunération et l'égalité professionnelle et salariale homme-femme.

Deux réunions, qualifiées d'« executive sessions », se sont par ailleurs tenues en 2019. Elles sont habituellement l'occasion, hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes, de débattre du fonctionnement du Conseil et de ses comités, des performances des dirigeants mandataires sociaux, des travaux relatifs aux plans de succession et de l'identification de sujets à traiter ultérieurement au Conseil.

Gouvernance et plans de succession des dirigeants mandataires sociaux

Anticiper et mener à bien les processus de succession des dirigeants mandataires sociaux est l'une des missions principales d'un Conseil d'administration.

- Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le Conseil revoit et valide un plan de succession visant à couvrir les hypothèses de vacances imprévisibles ou accélérées (tels des cas de décès, empêchement ou démission) du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général. Ce plan qui présente des solutions de principe envisagées en cas de survenance de tels événements peut demeurer valable sans devoir nécessiter une revue sur une fréquence annuelle. La décision qui serait à prendre par le Conseil d'administration dans de telles hypothèses nécessiterait cependant d'être analysée de nouveau à l'aune de l'événement spécifique qui l'aurait rendu nécessaire.
- En 2019, le Conseil d'administration a décidé de renouveler le mandat du Président du Conseil d'administration, ceci à l'issue d'un processus ayant impliqué l'administrateur référent et initié dans un calendrier ayant permis d'envisager d'autres options.
- En 2019, le Conseil d'administration a également désigné le successeur du Directeur Général à compter du 1er janvier 2021 ; ceci à l'issue d'un processus qui, partant d'un cadrage de la méthode et du calendrier, de la définition des enjeux de Safran et du profil recherché, conduit par le Président du Conseil d'administration et l'administrateur référent avec l'assistance d'un cabinet spécialisé, a abouti à une recommandation du comité des nominations et des rémunérations au Conseil après auditions et évaluations de candidats internes et externes à Safran (cf. § 6.1.1).

En matière industrielle et commerciale

Il est fait un point à l'occasion des réunions du Conseil de la situation industrielle et commerciale du Groupe et de l'avancement des programmes en cours.

Tout au long de l'exercice, le Conseil a été tenu informé par le Directeur Général des faits marquants de l'activité du Groupe, de la conjoncture notamment du marché aéronautique, de l'évolution de l'activité, du suivi de l'intégration des activités issues de Zodiac Aerospace, des développements et désinvestissements, de l'avancée des grands programmes ainsi que des négociations ou conclusions d'accords significatifs, de l'évolution du marché et de l'environnement concurrentiel. Des points réguliers ont ainsi notamment été faits sur la situation du programme 737 Max de Boeing.

Des présentations ciblées ont été faites sur certaines activités et leurs perspectives, dont à titre d'illustration sur l'activité « Flight Control System » de Safran Electronics & Defense, sur Safran Corporate Venture, ou sur l'activité « civil after market ».

En matière de stratégie

La détermination des orientations stratégiques du Groupe est l'une des missions primordiales du Conseil d'administration.

Les travaux du Conseil sur la stratégie s'articulent autour de séminaires stratégie résidentiels, organisés sur une base annuelle. Le Président et le Directeur Général préparent ces séminaires stratégie et fixent les thématiques et axes stratégiques particuliers à analyser, en prenant en compte tant les sujets identifiés par la direction générale que l'expression par les administrateurs des sujets prioritaires à traiter. Quatre à cinq thématiques sont examinées chaque année. Une telle réunion a été organisée sur le site de Safran University en 2019.

Le bénéfice des discussions approfondies et orientations en découlant se prolonge dans le traitement et le suivi continu de ces questions centrales lors de chaque réunion du Conseil d'administration (points à l'ordre du jour). Lors des réunions du Conseil d'administration, le Président et le Directeur Général font régulièrement le point sur l'état d'avancement des projets stratégiques (projets d'accords stratégiques et de partenariats, grands projets ou programmes de développement, opérations de croissance externe, négociations en cours et difficultés rencontrées). Des présentations sont faites sur ces projets, à différents stades de leur avancement. Certaines réunions du Conseil peuvent être spécifiquement dédiées à un projet stratégique ou de M&A. Le Directeur Général fait également régulièrement le point sur les lancements de nouveaux projets et programmes structurants. Enfin, le Conseil d'administration procède annuellement à l'examen des résultats de la consultation du comité social et économique sur les orientations stratégiques de la Société et du Groupe.

Le dispositif est complété par la possibilité utilisée de mettre en place, le cas échéant, des comités *ad hoc* spécialement créés pour analyser des opérations stratégiques ou suivre l'avancement d'études préliminaires sur des sujets stratégiques (tels que notamment projets d'accords stratégiques et de partenariats, opérations affectant le périmètre du Groupe).

Cette organisation des travaux stratégiques permet une implication directe de l'ensemble des administrateurs sur cette mission fondamentale du Conseil, plutôt que de concentrer ces travaux entre les mains d'un comité stratégique restreint.

En matière économique et financière

Comme chaque année, outre l'arrêté des comptes annuels et semestriels, la préparation de l'assemblée générale annuelle (affectation du résultat et dividende), du document de référence (désormais appelé document d'enregistrement universel) incluant le rapport financier annuel, du rapport intégré, les travaux du Conseil en matière financière se sont articulés principalement autour de la revue et approbation du plan moyen terme (PMT) à quatre ans du Groupe, l'approbation et le suivi des budgets annuels, la revue de la communication financière, laquelle intègre les perspectives financières et hypothèses sous-jacentes.

Ils ont également porté sur :

- la réorganisation opérationnelle des activités équipements et la modification de l'information sectorielle appliquée à compter des comptes du premier semestre 2019 ;
- la politique de couverture de change ;
- la mise en œuvre du programme de rachat d'actions (dans le cadre de l'autorisation conférée par l'assemblée générale) ;
- la réalisation en 2020 d'une opération d'actionnariat salarié ;
- les comptes rendus du comité d'audit et des risques (portant également sur la politique de gestion des risques, l'audit et le contrôle interne).

Conformément aux dispositions légales, les cautionnements, avals et garanties donnés au nom de Safran doivent faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'administration. Celui-ci fixe chaque année un plafond global dans la limite duquel les cautionnements, avals et garanties peuvent être accordés par le Directeur Général, tout engagement qui excéderait ce plafond global devant faire l'objet d'une autorisation spécifique du Conseil. Le Conseil d'administration a renouvelé le plafond global de 500 millions d'euros pour l'exercice 2020 (les cautionnements, avals et garanties au profit des administrations fiscales et douanières n'étant pas plafonnés).

Le Conseil a été tenu informé par le Directeur Général et le directeur Financier Groupe, notamment à l'occasion de la présentation des rapports trimestriels d'activité, de la situation financière du Groupe et, le cas échéant, des garanties financières accordées, des litiges et procédures en cours.

Les commissaires aux comptes ont assisté à la réunion du Conseil d'administration du 26 février 2019, à l'occasion de laquelle ils ont rendu compte de leurs travaux d'audit sur les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2018 et présenté leurs conclusions. Leurs travaux ont donné lieu à la certification des comptes sociaux et consolidés sans réserve. Ils ont également assisté au Conseil d'administration du 4 septembre 2019 et présenté leurs travaux sur les comptes consolidés du premier semestre 2019.

En matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. De façon pratique, la manière dont ces enjeux sont intégrés et pris en comptes dans les travaux du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, peut-être illustré ainsi :

Certaines thématiques instruites à l'occasion des séminaires stratégie du Conseil fixant les orientations stratégiques du Groupe couvrent ou intègrent, le cas échéant, des enjeux environnementaux clés pour l'activité du Groupe, son développement et l'industrie aéronautique de manière générale.

Le plan moyen terme du Groupe qui est présenté et validé annuellement par le Conseil d'administration intègre un chapitre social-RH ; lequel peut faire l'objet de présentations complémentaires.

À l'occasion de la présentation au Conseil d'administration pour approbation de certains investissements ou programmes, les aspects, impacts ou conséquences RSE sont le cas échéant présentés. Ce principe figure désormais expressément dans le règlement intérieur du Conseil d'administration (cf. § 6.3.2), qui intègre des notions d'intérêt social et de prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux de l'activité du Groupe dans la description des pouvoirs du Conseil et indique que, lorsque cela est pertinent, l'information sur ces considérations sociales et environnementales des projets soumis au Conseil doit être intégrée aux présentations qui lui sont remises.

Une présentation générale portant sur cette thématique figure annuellement à l'ordre du jour du Conseil d'administration, à l'occasion de laquelle sont revus la démarche RSE, les principaux enjeux (aux plans sociétal, social et environnemental), la politique du Groupe, les objectifs et résultats associés, ainsi qu'une synthèse du plan de travail.

De plus, des présentations ou focus particuliers sont faits sur des sujets spécifiques tels que, à titre d'illustration, l'analyse comparée égalité hommes-femmes, l'égalité professionnelle, la politique environnementale ou la stratégie climat (trajectoire de décarbonation).

Par ailleurs, le Conseil valide après revue le document d'enregistrement universel, lequel intègre dans son chapitre « Responsabilité sociétale d'entreprise » la présentation de la politique du Groupe en la matière, les informations sociétales, sociales et environnementales pertinentes et la déclaration de performance extra-financière. Le rapport intégré du Groupe qui offre une information synthétique sur ces enjeux est également présenté au Conseil d'administration.

Neuf administrateurs ont été identifiés comme ayant des compétences ou expertises particulières en matière ESG-RSE-RH.

Les comités spécialisés du Conseil, dans le périmètre de leurs missions respectives, intègrent également ces considérations dans leurs travaux. Ainsi, à titre d'illustration :

- le comité Innovation et technologie intègre dans ses travaux le suivi des orientations, tendances, évolutions et l'avancement des feuilles de route de thématiques intégrant de forts enjeux environnementaux (CO_2, hybridation…) ;

- le comité d'audit et des risques intègre dans ses travaux et revues des risques, ceux ayant une dimension RSE-RH, tels que, à titre d'illustration, les risques santé et sécurité au travail, sûreté des personnes ou gestion des compétences ; des focus étant effectués sur une base régulière sur les principaux risques ressortant de la cartographie Groupe ;
- le comité des nominations et des rémunérations, dans ses travaux et recommandations au Conseil d'administration portant sur la détermination des objectifs personnels du Directeur Général pour sa rémunération variable annuelle, intègre une part d'objectifs RSE-RH : démarches continues et priorités pour l'exercice en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et ressources humaines (RH).

6.3.4 Les comités du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que ses délibérations sont préparées dans certains domaines par des comités spécialisés qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions et soumettent au Conseil leurs avis, propositions et recommandations.

Le Conseil d'administration s'appuie sur les travaux de trois comités permanents :

- le comité d'audit et des risques ;
- le comité des nominations et des rémunérations ; et
- le comité innovation et technologie.

Le rôle, l'organisation et le fonctionnement de chaque comité permanent sont précisés dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Dans son domaine de compétence, chaque comité fournit un travail de réflexion et d'analyse approfondi en amont des débats du Conseil d'administration et concourt à la préparation des décisions du Conseil. Il émet à son attention des propositions, recommandations ou avis.

À cette fin, il peut proposer au Conseil d'administration de faire procéder à toutes études externes ou internes susceptibles d'éclairer ses délibérations.

Il rend compte, par la voix de son président ou, en cas d'empêchement de celui-ci, par tout autre membre du comité que celui-ci désignera à cet effet, au Conseil d'administration de ses travaux, propositions et recommandations à chacune des réunions du Conseil.

Le Conseil d'administration peut à tout moment, à sa discrétion, créer tout autre comité permanent au sein du Conseil d'administration, et le cas échéant, modifier le règlement intérieur du Conseil d'administration afin de préciser les missions, moyens, composition et règles de fonctionnement de tout nouveau comité permanent. Il peut également instituer des comités *ad hoc* temporaires appelés à analyser, traiter ou suivre des sujets et projets spécifiques.

Le comité d'audit et des risques

Indicateurs

	Au 31.12.2018	Au 31.12.2019
Nombre de réunions	5	5
Pourcentage moyen de participation	96 %	82 %
Nombre de membres	5	6
Pourcentage d'indépendants (1)	75 % (soit 3 sur 4)	80 % (soit 4 sur 5)

(1) Hors administrateurs représentant les salariés actionnaires et administrateurs représentant les salariés.

Composition

Le comité d'audit et des risques est composé d'au moins trois membres, en ce compris son président. Ceux-ci sont choisis parmi les administrateurs, autres que le Président du Conseil d'administration, qui n'exercent pas de fonctions de direction de Safran. Deux tiers des membres de ce comité, en ce compris son président, doivent être des administrateurs indépendants. Conformément à la loi, au moins un des membres indépendants du comité présente des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes.
Le comité d'audit et des risques se réunit au moins quatre fois par an et les commissaires aux comptes sont systématiquement invités à ses réunions, sauf en cas de réunion conjointe avec un autre comité.
Hélène Dantoine et Laurent Guillot ont rejoint le comité d'audit et des risques le 23 mai 2019. Vincent Imbert était membre du comité d'audit et des risques jusqu'au 23 mai 2019.
Le comité d'audit et des risques a ainsi été porté de cinq à six membres, dont 80 % d'indépendants (sans compter l'administrateur représentant les salariés actionnaires conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF et à l'article 28.2 du règlement intérieur de Safran) :

À la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel	Indépendant	Date de nomination	Échéance du mandat au Conseil	Ancienneté au comité
Odile Desforges, présidente	X	28.05.2013	2021	6 ans
Hélène Dantoine		23.05.2019	2023	< 1 an
Laurent Guillot	X	23.05.2019	2023	< 1 an
Gérard Mardiné (administrateur représentant les salariés actionnaires)		19.05.2016	2020	4 ans
Robert Peugeot (représentant la société F&P)	X	25.05.2018	2022	2 ans
Sophie Zurquiyah	X	15.06.2017	2021	3 ans

Missions	Le comité d'audit et des risques, agissant sous la responsabilité du Conseil d'administration, a pour missions premières l'examen des comptes et le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité. À ce titre, il lui incombe : ▪ d'examiner les projets de comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels, avant leur présentation au Conseil d'administration, et notamment : · de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés, · d'examiner les éventuelles difficultés rencontrées dans l'application des méthodes comptables. Dans ce cadre, il assure également le suivi des plans et activités de mise en œuvre des principaux changements comptables prévus, dont l'application des nouvelles normes comptables internationales ; ▪ d'examiner les documents financiers diffusés par Safran lors des arrêtés de comptes annuels et semestriels ; ▪ d'examiner des projets de comptes préparés pour des opérations spécifiques telles que des apports, des fusions, des scissions ou des mises en paiement d'acomptes sur dividendes ; ▪ d'examiner, au plan financier, certaines des opérations proposées par la direction générale et soumises au Conseil d'administration, certaines pour approbation préalable, telles que : · les augmentations de capital, · les prises de participations, · les acquisitions ou les cessions ; ▪ d'apprécier la fiabilité des systèmes et procédures qui concourent à l'établissement des comptes, ainsi que la validité des positions prises pour traiter les opérations significatives ; ▪ de s'assurer du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ; ▪ d'examiner les méthodes et procédures de reporting et de retraitement des informations comptables en provenance des sociétés étrangères du Groupe.
	Le comité d'audit et des risques a également pour mission de vérifier l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de Safran. À ce titre, il lui incombe : ▪ d'évaluer, avec les personnes responsables de ces activités, les systèmes de contrôle interne du Groupe ; ▪ d'examiner, avec les personnes responsables de ces activités au niveau du Groupe et avec le concours de l'audit interne : · les objectifs et les plans d'interventions et d'actions dans le domaine des contrôles internes, · les conclusions des interventions et des actions menées par les responsables concernés au sein du Groupe, et · les recommandations formulées et les suites données à ces interventions et actions par les responsables concernés ; ▪ d'examiner les méthodes et les résultats de l'audit interne ; ▪ de vérifier que les procédures utilisées par l'audit interne concourent à ce que les comptes de Safran : · reflètent avec sincérité la réalité de l'entreprise, et · soient conformes aux règles comptables ; ▪ d'examiner la pertinence des procédures d'analyse et de suivi des risques, en s'assurant de la mise en place d'un processus d'identification, de quantification et de prévention des principaux risques qu'entraînent les activités du Groupe ; et ▪ d'examiner et de contrôler les règles et procédures applicables aux conflits d'intérêts. Enfin, le comité d'audit et des risques a pour mission de vérifier l'effectivité du contrôle externe de Safran et suivre la réalisation par les commissaires aux comptes de leurs missions. À ce titre, il lui incombe : ▪ de piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes et d'émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'assemblée générale de Safran ; ▪ de s'assurer du respect par les commissaires aux comptes des conditions de leur indépendance, en s'appuyant sur les échanges, informations et confirmations qu'ils lui apportent ; ▪ d'examiner la rémunération des commissaires aux comptes, qui ne doit pas remettre en cause leur indépendance et leur objectivité ; ▪ d'examiner régulièrement avec les commissaires aux comptes : · leur plan d'interventions et leurs conclusions, · leurs recommandations et les suites qui leur sont données ; ▪ le cas échéant, en cas de contrôles réalisés par le Haut conseil du commissariat aux comptes, de tenir compte de ses constatations et conclusions ; ▪ sans préjudice des compétences du Conseil d'administration, d'approuver la fourniture des services autres que la certification des comptes dans le respect de la réglementation. À ce titre, il examine et valide les méthodes et procédures liées, et s'assure de leur respect ; ▪ d'entendre les commissaires aux comptes et de rendre compte au Conseil d'administration des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus, s'appuyant notamment sur le rapport complémentaire qui sera émis annuellement par les commissaires aux comptes. Le comité d'audit et des risques rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée. Ces comptes rendus font l'objet soit d'insertions dans les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration concernées soit d'une annexe à ces procès-verbaux.

Principaux travaux 2019	Au cours de l'exercice 2019, le comité d'audit et des risques s'est réuni cinq fois avec un taux moyen de participation de ses membres de 82 %, pour traiter des sujets mentionnés ci-dessus. Les commissaires aux comptes et le commissaire du gouvernement ont assisté à chacune de ces réunions. Ses principaux travaux ont porté sur : ▪ l'examen des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels et, à cette occasion, la présentation des engagements hors bilan par le directeur Financier Groupe, en présence également du directeur Gestion et comptes Groupe et de la directrice comptable Groupe. L'examen des comptes annuels ou semestriels est l'occasion d'un échange avec les commissaires aux comptes, hors la présence du management ; ▪ la revue préliminaire des résultats 2019 ; ▪ le projet de budget 2020 ; ▪ la préparation de l'assemblée générale du 23 mai 2019 (affectation du résultat, projets de résolutions, rapport du Conseil d'administration sur les projets de résolutions, la revue des conventions réglementées conclues ou dont l'effet s'est poursuivi en 2019, rapport de gestion, rapport sur le gouvernement d'entreprise, projet de document d'enregistrement universel incluant le rapport financier) ; ▪ l'examen des risques du Groupe (en présence du directeur des Risques et assurances), les évolutions dans la cartographie des risques, des focus sur certains risques spécifiques, la couverture assurantielle ; ▪ la présentation de la sécurité des systèmes d'information ; ▪ la situation du contrôle interne et de l'audit interne du Groupe (en présence du directeur de l'Audit et du contrôle interne), le suivi du dispositif conformité et fraude, le projet de plan d'audit 2020 ; la revue préliminaire des résultats de contrôle interne 2019 ; ▪ le suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes, la revue de leurs honoraires et de l'approche d'audit retenue par les commissaires aux comptes, le suivi de leurs autres services ; ▪ le suivi et le contrôle de l'évolution du cours EUR/USD et de la couverture du risque de change, en présence du trésorier du Groupe ; ▪ l'évolution de la liquidité du Groupe et la stratégie de placement (et les ajustements au règlement intérieur associé) ; ▪ la revue de la communication financière et notamment celle liée aux comptes annuels et semestriels ; ▪ l'examen des documents de gestion prévisionnelle ; ▪ l'enveloppe des cautions, avals et garanties ; ▪ le contrôle, autorisation et suivi des services autres que la certification des comptes des commissaires aux comptes. Les commissaires aux comptes qui participent à l'ensemble des réunions du comité ont notamment présenté leurs travaux respectivement sur les comptes annuels et semestriels, ainsi que sur le contrôle interne. Par ailleurs, le comité s'entretient régulièrement avec les commissaires aux comptes, hors la présence du management. Le principe est de respecter un délai de 48 heures entre l'examen par le comité des comptes annuels et semestriels et l'arrêté de ces comptes par le Conseil d'administration.

Le comité des nominations et des rémunérations

Indicateurs

	Au 31.12.2018	Au 31.12.2019
Nombre de réunions	4	9
Pourcentage moyen de participation	96 %	98 %
Nombre de membres	7	7
Pourcentage d'indépendants (1)	66,66 % (soit 4 sur 6)	66,66 % (soit 4 sur 6)

(1) Hors administrateurs représentant les salariés actionnaires et administrateurs représentant les salariés.

Composition

Le comité des nominations et des rémunérations est composé d'au moins trois membres, en ce compris son président. Il doit être majoritairement composé d'administrateurs indépendants.
Le 26 mai 2019, Hélène Dantoine a remplacé Vincent Imbert en qualité de membre du comité des nominations et des rémunérations.
Le comité des nominations et des rémunérations reste composé de sept membres dont quatre administrateurs indépendants, soit 66,66 % d'indépendants (compte non tenu de l'administrateur représentant les salariés).
Le Président du Conseil d'administration n'est pas membre de ce comité, mais participe à ses travaux en matière de nominations et de rémunérations. Le Directeur Général est également associé aux travaux du comité en matière de nominations.

À la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel	Indépendant	Date de nomination	Échéance du mandat au Conseil	Ancienneté au comité
Monique Cohen, présidente	X	15.06.2017	2022	3 ans
Hélène Auriol Potier	X	15.06.2017	2021	3 ans
Jean-Lou Chameau	X	26.05.2015	2023	4 ans
Hélène Dantoine		23.05.2019	2023	< 1 an
Didier Domange		25.05.2018	2022	2 ans
Daniel Mazaltarim (administrateur représentant les salariés) (1)		26.02.2018	2023	2 ans
Patrick Pélata	X	15.06.2017	2021	3 ans

(1) Daniel Mazaltarim assiste aux réunions pour leur partie « rémunérations » uniquement.

Missions

En matière de nominations

Le comité des nominations et des rémunérations exerce les missions suivantes :

- assister le Conseil d'administration dans le choix :
  - des membres du Conseil,
  - des membres des comités du Conseil, et
  - du Directeur Général ainsi que, le cas échéant, du ou des directeurs généraux délégués ;
- sélectionner les membres potentiels du Conseil d'administration répondant aux critères d'indépendance et en soumettre la liste au Conseil d'administration ;
- préparer la succession du Président, du Directeur Général ainsi que, le cas échéant, du ou des directeurs généraux délégués ;
- assister le Conseil d'administration dans l'élaboration des plans de succession pour les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe.

En matière de rémunérations

Le comité des nominations et des rémunérations a également pour mission de formuler auprès du Conseil d'administration des recommandations et propositions concernant, pour les membres du Conseil d'administration qui en seraient bénéficiaires :

- l'allocation de la rémunération des administrateurs ;
- l'ensemble des autres éléments de rémunération, en ce compris les conditions applicables au terme de leur mandat, sur la base notamment de tout benchmark jugé opportun ;
- l'indemnisation éventuelle du ou des censeurs s'il en existe ;
- les modifications ou évolutions potentielles des régimes de retraite et de prévoyance ;
- les avantages en nature et les droits pécuniaires divers ; et
- le cas échéant :
  - l'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions, et
  - l'attribution gratuite d'actions.

Plus généralement, le comité des nominations et des rémunérations a aussi pour mission de formuler auprès du Conseil d'administration des recommandations concernant :

- la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- la politique de rémunération des cadres dirigeants ; et
- les mécanismes d'intéressement et participation par tous moyens du personnel de Safran et plus largement des sociétés du Groupe, en ce compris :
  - les plans d'épargne salariale,
  - les systèmes de retraite supplémentaire,
  - les émissions réservées de valeurs mobilières donnant accès au capital,
  - l'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions et l'attribution gratuite d'actions ou toutes autres opérations d'actionnariat salarié.

Le comité des nominations et des rémunérations a enfin pour mission de formuler auprès du Conseil d'administration des recommandations relatives aux critères de performance à retenir, le cas échéant, pour l'octroi d'éventuelles options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que pour l'éventuelle attribution gratuite d'actions, sur la base notamment de tout benchmark jugé opportun.
Le comité des nominations et des rémunérations est, de manière générale, associé à la préparation de toutes résolutions d'assemblée générale liées aux sujets ci-dessus.

Principaux travaux 2019	Au cours de l'exercice 2019, le comité des nominations et rémunérations s'est réuni neuf fois avec un taux moyen de participation de ses membres de 98 %. Ses principaux travaux ont porté sur les sujets suivants : ▪ la composition du Conseil d'administration et de ses comités ; le processus d'identification et de sélection de candidats administrateurs ; ▪ la nomination d'un nouvel administrateur indépendant ; ▪ le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux (cf. § 6.3.3) et plus particulièrement le processus de désignation du futur Directeur Général (cf. § 6.1.1) ; ▪ le renouvellement des mandats d'administrateurs du Président et du Directeur Général ; ▪ le renouvellement du mandat du Président ; ▪ la prolongation du mandat du Directeur Général ; ▪ la revue de l'indépendance des administrateurs ; ▪ le fonctionnement du Conseil d'administration ; ▪ les politiques de rémunération et les rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux (y compris ceux anticipés pour le futur Directeur Général) ; ▪ la politique Groupe en matière d'intéressement long terme ; ▪ la mise en place d'un programme d'attribution d'actions de performance à certains cadres et dirigeants du Groupe et au Directeur Général (ILT 2019) ; ▪ la fixation de la rémunération des administrateurs due au titre de l'exercice 2019 ; ▪ la préparation de l'assemblée générale et du document d'enregistrement universel annuel (dont le rapport sur le gouvernement d'entreprise) ; ▪ la préparation de la réalisation en 2020 d'une opération d'actionnariat salarié ; ▪ les modifications à apporter au règlement intérieur du Conseil d'administration.

Le comité innovation et technologie

Indicateurs

	Au 31.12.2018	Au 31.12.2019
Nombre de réunions	2	2
Pourcentage moyen de participation	91 %	90 %
Nombre de membres	5	5
Pourcentage d'indépendants (1)	60 %	75 %

(1) Hors administrateurs représentant les salariés actionnaires et administrateurs représentant les salariés.

Composition

Le comité innovation et technologie est composé d'au moins trois membres, en ce compris son président.
Le mandat d'administrateur représentant les salariés de Brigitte Lesschaeve a pris fin le 19 novembre 2019 et Hervé Chaillou a rejoint le comité le 14 février 2020. Le comité est donc toujours composé de cinq membres, dont trois administrateurs indépendants, soit 75 % d'indépendants (compte non tenu de l'administrateur représentant les salariés).

À la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel	Indépendant	Date de nomination	Échéance du mandat au Conseil	Ancienneté au comité
Patrick Pélata, président	X	26.10.2017	2021	< 3 ans
Hélène Auriol Potier	X	26.10.2017	2021	< 3 ans
Jean-Lou Chameau	X	26.10.2017	2023	3 ans
Vincent Imbert		25.05.2018	2023	2 ans
Hervé Chaillou		14.02.2020	2023	< 1 an

Missions

Le comité innovation et technologie étudie, examine et exprime son avis sur notamment :
- les orientations et options stratégiques moyen et long termes prises par le Groupe en matière :
  - d'innovation, de recherche et de technologie,
  - de développements de nouveaux produits et services ;
- les tendances et évolutions technologiques susceptibles d'affecter les orientations et options stratégiques et industrielles du Groupe, ainsi que le positionnement des autres acteurs sur ces sujets et l'analyse des risques et opportunités associés ;
- l'avancement des grandes feuilles de routes associées ;
- l'adéquation de l'organisation et des moyens mobilisés pour y répondre de façon adaptée dans le temps.

Principaux travaux 2019

Au cours de l'exercice 2019, le comité innovation et technologie s'est réuni deux fois avec un taux moyen de participation de ses membres de 90 %.
Ses principaux travaux ont porté sur les sujets suivants :
- le suivi des plans d'actions résultant des orientations stratégiques définies par le Conseil et notamment sur les thématiques de fabrication additive, hybridation électrique, digital et données ;
- le plan R&T du Groupe ;
- la veille concurrentielle ;
- la présentations du développement de l'écosystème d'innovation de Safran ;
- la thématique de l'avion connecté.

6.3.5 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Comme recommandé dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF auquel Safran se réfère, une évaluation formalisée du Conseil d'administration doit être réalisée tous les trois ans au moins avec pour objectifs de faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil, vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'administration. Elle peut être mise en œuvre, sous la direction du comité des nominations et des rémunérations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur.

Le Conseil d'administration a eu recours en 2018 à l'aide d'un consultant extérieur pour l'assister dans cet exercice d'évaluation et avoir ainsi un éclairage extérieur sur les pratiques et le fonctionnement d'autres conseils.

Au-delà de l'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités, cet exercice d'évaluation avait également intégré une évaluation de la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil menée par le cabinet spécialisé. La restitution individuelle à chacun des administrateurs en a été faite par le Président et l'administrateur référent.

Les principaux constats ressortant de l'évaluation formalisée en 2018, tant pour les actionnaires institutionnels que pour les administrateurs, étaient les suivants :

- une dissociation des fonctions très satisfaisante et efficace ;
- un Conseil dont les membres apprécient la qualité et le fonctionnement (professionnalisme, bon équilibre entre l'opérationnel et la stratégie, qualité des documents) ;
- un travail d'animation et de partage d'information fait par le Président apprécié (culture de la gouvernance, sens de l'intérêt général et de l'entreprise) ;
- un Directeur Général unanimement respecté pour ses qualités de dirigeant et son respect de la gouvernance ;
- satisfaction particulière sur le traitement des questions stratégiques et la qualité du séminaire stratégique annuel – un des points forts du Conseil ;
- satisfaction des administrateurs quant à la composition du Conseil, même si elle est importante (taille du Conseil, bien que supérieure à beaucoup, n'est un problème pour personne) ;
- la structure et le fonctionnement des Comités sont satisfaisants.

Les pistes d'amélioration identifiées du point de vue des administrateurs étaient les suivantes :

- continuer à affiner le processus de renouvellement et sélection des administrateurs (définition des profils davantage en amont du lancement du processus de recrutement par le comité des nominations et des rémunérations) ;
- initiation et prise en charge par le Président et l'administrateur référent du cadencement du processus de succession du Directeur Général ;
- approfondissement au Conseil de la thématique et du plan d'action du Groupe sur le digital/IT, ainsi que sur la stratégie RH du Groupe ;
- établissement d'un plan de travail prévisionnel du comité innovation et technologie et suivi systématique des conclusions du séminaire stratégie.

Les pistes d'amélioration suggérées par les actionnaires institutionnels étaient notamment les suivantes :

- une progression du nombre d'administrateurs indépendants, permettant de renforcer l'assurance d'un challenge de la direction générale ;
- une réduction de la représentation de l'État au sein du Conseil ;
- enrichir encore la composition du Conseil de profils supplémentaires de direction générale de grande entreprise avec une connaissance de marchés internationaux ;
- intensifier les échanges avec eux sur les sujets de gouvernance.

Les actions ou plans d'actions liés à ces pistes d'amélioration ont été lancés.

En 2019, le Conseil d'administration a traité ce sujet lors d'un point à l'ordre du jour de sa réunion du 19 décembre 2019, sous forme d'une discussion autour de la revue des constats et pistes d'améliorations identifiés et rappelés ci-dessus.

Le Conseil d'administration a confirmé que les constats généraux sur le Conseil et la gouvernance sont toujours partagés et que les actions mises en œuvre (ou en cours) répondent aux attentes alors exprimées.

Ces actions ou plans d'actions sont notamment les suivants :

- le processus de renouvellement et de sélection des administrateurs est initié par le comité des nominations et des rémunérations qui identifie les besoins, définit et valide le profil et les caractéristiques cibles et qui confie la sélection de candidats à un conseil extérieur, en favorisant une progression du nombre d'administrateurs indépendants ;
- le processus de succession du Directeur Général a été mis en œuvre et mené à bien avec le choix du futur Directeur Général ;
- la progression du nombre d'administrateurs indépendants, avec la proposition faite en 2019 à l'assemblée de nommer Laurent Guillot, et la proposition qui sera faite à l'assemblée générale 2020 d'enrichir l'effectif du Conseil d'une nouvelle administratrice indépendante, à l'issue d'un processus de sélection dont l'exigence a été renforcée, initié par le Président et l'administrateur référent (cf. § 6.2.6.2 et § 8.2.1.3) ;
- des présentations RH/RSE ont été faites au Conseil d'administration sur la stratégie et politique RH du Groupe notamment en matière de plan de compétences et d'égalité professionnelle ;
- établissement d'une feuille de route des travaux du comité innovation et technologie sur l'horizon de deux exercices ;
- la mise en place et l'intensification de « roadshows » menés par le Président du Conseil auprès des principaux investisseurs et actionnaires portant sur une présentation large des pratiques de gouvernance (missions et implication du Conseil, notamment dans la définition des orientations stratégiques), les évolutions anticipées, ainsi que sur la préparation de l'assemblée générale.

6.4 APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE AFEP/MEDEF

Safran se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF (cf. § 6.1 du présent document d'enregistrement universel).

Certaines recommandations de ce code, ou des directives prises ultérieurement pour son application, n'ont pas été mises en œuvre. Il en est justifié dans le tableau ci-après :

Recommandations Code AFEP/MEDEF	Pratiques Safran – Justifications
Article 21. La cessation du contrat de travail en cas de mandat social Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une société du Groupe. Cette recommandation s'applique au Président du Conseil d'administration et au Directeur Général dans les sociétés à conseil d'administration.	Le contrat de travail de Philippe Petitcolin a été suspendu concomitamment à sa nomination en qualité de Directeur Général le 23 avril 2015. La rupture du contrat de travail peut, en fonction de l'âge de l'intéressé et de son ancienneté dans le Groupe, constituer un frein (perte de droits liés à un contrat de travail acquis progressivement) à l'accession par les salariés du Groupe aux plus hautes fonctions de direction. Le Conseil a donc retenu la solution de suspension du contrat de travail. Elle s'inscrit dans la politique du Groupe visant, chaque fois que cela est pertinent, à favoriser la promotion interne de ses talents, permettant de confier des postes de mandataires sociaux à des cadres dirigeants au plus haut niveau de savoir-faire, incarnant les valeurs et la culture du Groupe et ayant une profonde connaissance de ses marchés. Le contrat de travail de Ross McInnes, qui était suspendu depuis le 21 avril 2011, a été rompu le 23 mai 2019, le Président y ayant renoncé lors de son renouvellement (cf. § 6.6.2.1 et § 6.6.2.3).
Article 22. Obligation de conservation d'actions Le Conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions.	Conformément à l'article 11.1 du règlement intérieur du Conseil, l'obligation de détention est considérée comme satisfaite par la détention de parts de fonds commun de placement d'entreprise du Groupe investis en actions Safran, dès lors que le nombre de parts de fonds détenues est équivalent à au moins 500 actions Safran. Cette règle est complétée par l'article 11.2 du règlement intérieur, prévoyant qu'en cas d'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux, ces derniers devront conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, un pourcentage significatif de ces actions de performance ou des actions acquises ou émises au résultat des levées d'options, fixé par le Conseil d'administration. Il est rappelé que le Président a précédemment été salarié du Groupe. Il a, dans ce cadre, acquis des parts – et/ou placé son intéressement et sa participation dans des parts – de fonds commun de placement d'entreprise du Groupe (FCPE) investis en actions Safran et complété ces investissements en participant à l'opération Safran Sharing 2014 (cf. § 5.3.4, § 6.3 et § 7.3.7.2 du document de référence 2014).

6.5 PARTICIPATION AU CAPITAL

6.5.1 Détention obligatoire d'actions

Aux termes de l'article 14.5 des statuts, chaque administrateur autre que le représentant de l'État et les administrateurs nommés sur proposition de l'État en application des articles 4 et 6 de l'ordonnance du 20 août 2014, les représentants des salariés actionnaires et les représentants des salariés, doit être propriétaire d'actions Safran, dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions du règlement intérieur du Conseil. L'article 11.1 du règlement intérieur du Conseil d'administration a fixé cette obligation de détention à au moins 500 actions et prévoit que l'obligation de détention est considérée comme satisfaite par la détention de parts de FCPE, dès lors que le nombre de parts de fonds détenues est équivalent à au moins 500 actions.

Les articles 14.8 des statuts et 11.1 du règlement intérieur du Conseil prévoient que chaque administrateur représentant les salariés actionnaires doit détenir, soit individuellement, soit à travers un FCPE créé dans le cadre de l'épargne salariale du Groupe, au moins une action ou un nombre de parts dudit fonds équivalant au moins à une action.

6.5.2 Code de déontologie

Safran s'est doté d'un Code de déontologie relatif aux opérations sur titres et à la prévention des délits et manquements d'initiés, établi conformément aux recommandations publiées par l'AMF et initialement adopté par le Conseil d'administration le 27 juillet 2011. Ce code a pour objet de présenter sous forme de questions-réponses les obligations qui incombent à un salarié ou dirigeant du Groupe, les mesures spécifiques prises par Safran afin de prévenir tout délit ou manquement d'initiés et les sanctions encourues en cas de non-respect de ces obligations.

Le code détermine également les périodes (précédant la publication des résultats annuels et semestriels et du chiffre d'affaires trimestriel) au cours desquelles les mandataires sociaux et initiés doivent s'abstenir de réaliser des opérations sur les titres de Safran (fenêtres interdites).

Outre les obligations décrites dans le code, les mandataires sociaux et responsables de haut niveau doivent se conformer aux règles complémentaires décrites dans un addendum au code, relatives notamment à l'interdiction de réaliser des opérations spéculatives et à leurs obligations déclaratives en cas d'opération sur titre Safran.

Le code et l'addendum sont mis à jour régulièrement en fonction (i) des évolutions législatives et réglementaires et (ii) de la doctrine de l'AMF. Ils ont, en dernier lieu, été modifiés en juillet 2019, afin de tenir compte d'une nouvelle réglementation [1] modifiant les restrictions de cession des actions attribuées gratuitement.

Le code et son addendum, de même que les fenêtres interdites élaborées au fur et à mesure de la fixation de l'agenda financier annuel, sont communiqués individuellement aux mandataires sociaux et initiés de Safran.

À partir du Code de déontologie et de son addendum, il a été élaboré une procédure interne, mise en ligne sur l'Intranet du Groupe afin de porter le code à la connaissance des salariés, l'Intranet étant accessible à l'ensemble des salariés en France et dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe est implanté. Les fenêtres interdites sont annexées à cette procédure au fur et à mesure de leur détermination.

6.5.3 Opérations des mandataires sociaux et responsables de haut niveau sur les titres de la Société

Conformément à la réglementation en vigueur, lorsque le montant cumulé de leurs opérations a dépassé le seuil de 20 000 euros au cours de l'année 2019, les déclarants ci-dessus ont déclaré les opérations réalisées au-delà de ce seuil.

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2019 sur le titre Safran et les instruments financiers liés, réalisées par les mandataires sociaux et les responsables de haut niveau, ainsi que les personnes qui leur sont liées, visés aux paragraphes a) à c) de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et dont la Société a connaissance, sont les suivantes :

Nom	Acquisitions d'actions [1] *(en nombre d'actions)*	Cessions d'actions *(en nombre d'actions)*	Placements dans les FCPE du Groupe investis en actions Safran [2] *(en nombre d'actions correspondant aux parts de FCPE souscrites)*	Rachats de parts de FCPE du Groupe investis en actions Safran *(en nombre d'actions correspondant aux parts de FCPE cédées)*
Philippe Petitcolin	1 446	-	243	-
Stéphane Abrial [3]	-	-	97	-
Olivier Andriès	452	-	199	-
Bernard Delpit	503	-	92	-
Alex Fain	352	-	33	-
Brigitte Lesschaeve [4]	-	-	88	-
Gérard Mardiné	-	-	14	205

(1) Au titre du dispositif de rémunération variable pluriannuelle 2015 (cf. § 6.6.2.2) prenant la forme d'attribution d'unités de performance (UP) et du plan d'intéressement long terme 2017 (cf § 6.6.3.2).
(2) Placement de l'intéressement et de la participation dans le PEG – Abondement – Réinvestissement automatique dans le PEG des dividendes attachés à des titres détenus dans le PEG.
(3) Stéphane Abrial a fait valoir ses droits à la retraite le 1er septembre 2019.
(4) Le mandat d'administrateur représentant les salariés de Brigitte Lesschaeve a pris fin le 19 novembre 2019.

6

6.6 POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION ET RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

6.6.1 Politiques de rémunération des mandataires sociaux

Cette section constitue le rapport sur la politique de rémunération des mandataires sociaux, prévue par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. Elle a été établie par le Conseil d'administration avec le concours du Comité des nominations et des rémunérations.

Conformément à l'article L. 225-37-2 nouveau du Code de commerce, le Conseil d'administration établit une politique de rémunération des mandataires sociaux, décrivant les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux différents mandataires sociaux à raison de leur mandat. Par nature et par construction, ces politiques sont spécifiques dans leurs composantes et différentes selon qu'il s'agit de celle du Président, du Directeur Général ou des administrateurs, tous étant mandataires sociaux. Elles sont soumises à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires chaque année.

(1) Loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019 de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés.

Prenant en compte les évolutions réglementaires intervenues en 2019 en matière de rémunérations des mandataires sociaux des sociétés cotées [1], sont présentés dans ces politiques :

- les principes et règles de détermination des rémunérations et avantages communs aux mandataires sociaux ;
- les évolutions notables apportées aux politiques de rémunérations par rapport à celles approuvées par l'assemblée générale du 23 mai 2019 ;
- la politique de rémunération spécifique concernant le Président du Conseil d'administration ;
- la politique de rémunération spécifique concernant le Directeur Général, laquelle, le cas échéant, pourra être adaptée aux Directeurs Généraux délégués s'il en existe ;
- la politique de rémunération spécifique concernant les administrateurs ;

telles qu'arrêtées par le Conseil d'administration et qui seront soumis à l'assemblée générale du 28 mai 2020.

6.6.1.1 Principes et règles de détermination des politiques

Dans l'intérêt de la Société, ses actionnaires, salariés et autre parties prenantes, les politiques de rémunérations se doivent d'être compétitives afin d'attirer, motiver et retenir à ces fonctions clés les meilleurs profils et talents, pouvant venir tant du Groupe que de l'extérieur.

Ces politiques sont fixées par le Conseil d'administration et font l'objet d'une revue annuelle sur recommandation du comité en charge des rémunérations.

Elles reposent sur les principes de détermination suivants :

Conformité

Les politiques sont établies en se référant au Code AFEP/MEDEF, lequel recommande le respect des principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, de transparence et de mesure.

Exhaustivité – Équilibre

L'ensemble des éléments de rémunération et avantages de toute nature est analysé de manière exhaustive avec une approche élément par élément, puis une analyse de cohérence globale afin d'aboutir aux meilleurs équilibres entre ces éléments.

Alignement des intérêts – transparence

Cet alignement prend en compte à la fois la nécessité de pouvoir attirer, motiver et retenir les talents dont l'entreprise a besoin mais aussi les exigences attendues par les actionnaires et les autres parties prenantes, notamment en matière de transparence et de lien avec la performance.

Mesure, comparabilité et compétitivité

La rémunération est fonction des responsabilités assumées, des missions effectuées et des résultats obtenus.

La pratique du marché constitue également une référence à prendre en compte.

Des études sont régulièrement réalisées, notamment avec le concours de cabinets de conseil, afin de mesurer les niveaux et les structures de rémunération par rapport à des panels d'entreprises comparables (en termes de taille et de périmètre international), à la fois sur le marché français (principaux groupes industriels) et le marché international (secteurs aéronautique, technologie, défense). La composition de ces panels est susceptible d'évoluer, pour tenir compte des modifications de structure ou d'activité du Groupe ou des entreprises composant ces panels. Elle est régulièrement réexaminée par le comité en charge des rémunérations.

Sont également examinés ou pris en compte dans les réflexions, lorsque pertinent selon le dirigeant mandataire social concerné, l'application de la structure et des éléments de rémunération de la politique de rémunération, dans des modalités adaptées, à certains collaborateurs ou catégories de collaborateurs de la Société, l'existence de dispositifs particuliers bénéficiant à certaines catégories de salariés (comme l'intéressement, la participation ou des régimes de retraite), ainsi que l'information sur les multiples de rémunération (ratio entre le niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des salariés).

L'évaluation des éléments de rémunération et avantages de toute nature de chacun des dirigeants mandataires sociaux est ainsi effectuée et, le cas échéant, leurs évolutions décidées, en prenant notamment en compte ces études.

Gouvernance

Les politiques de rémunération des mandataires sociaux sont établies par le Conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, puis soumises à l'assemblée générale.

Le comité en charge des rémunérations veille à la bonne application de l'ensemble des principes ci-dessus dans le cadre de ses travaux et de ses recommandations au Conseil d'administration, tant pour l'élaboration des politiques que dans leur mise en œuvre pour la détermination des montants ou valorisations des rémunérations ou avantages.

La mise en œuvre des principes et règles ci-dessus dans l'élaboration des politiques contribue à l'assurance que ces dernières sont établies dans le respect de l'intérêt de la Société, sont cohérentes avec sa stratégie (notamment commerciale, avec l'intégration pour les mandataires sociaux concernés de conditions exigeantes en lien avec la performance du Groupe et ses enjeux) et, ainsi, participent à l'accompagnement du développement pérenne de la Société.

Le Président et le Directeur Général s'abstiennent de participer aux délibérations et vote des politiques qui les concernent, contribuant ainsi à éviter un éventuel conflit d'intérêt.

6.6.1.2 Évolutions notables apportées à compter de 2020 aux politiques de rémunérations par rapport à celles approuvées par l'assemblée générale du 23 mai 2019

Les évolutions apportées par le Conseil d'administration, à compter de 2020, aux politiques approuvées par l'assemblée générale du 23 mai 2019 sont les suivantes :

- conformément à la nouvelle réglementation en vigueur [1], reformant la procédure d'encadrement des rémunérations (*say on pay*) des mandataires sociaux (*ex ante* et *ex post*) :
  - l'ensemble des mandataires sociaux étant désormais visé, en ce compris la rémunération des administrateurs, une politique de rémunération spécifique des administrateurs a été ajoutée. Elle décrit les principes, règles et critères de

(1) Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 et décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019.

répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'assemblée générale pour rémunération des administrateurs (anciens « jetons de présence »),

- les engagements anciennement soumis à la procédure des engagements réglementés (régimes de retraite et de prévoyance, avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction) en sont désormais soustraits (abrogation de l'article L.225-42-1 du Code de commerce),
- La présentation des caractéristiques principales et conditions de ces engagements figure désormais dans les politiques des dirigeants mandataires sociaux concernés soumises au vote de l'assemblée générale,
- les modalités d'application des dispositions de la politique de rémunération aux mandataires sociaux nouvellement nommés ou dont le mandat est arrivé à échéance ont été précisées et regroupées, ainsi que le traitement potentiel de circonstances ou d'évènements particuliers d'importance ;

- les politiques de rémunération spécifiques du Président et du Directeur Général sont en substance inchangées.

6.6.1.3 Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

Ross McInnes, en sa qualité de Président du Conseil d'administration en exercice, est à ce jour le seul mandataire social concerné par cette politique.

Structure de la rémunération

La structure de la rémunération du Président du Conseil d'administration, non exécutif, est composée de façon récurrente d'une rémunération fixe annuelle en numéraire. Il ne se voit pas allouer de rémunération pour ses fonctions d'administrateur.

Le Président du Conseil d'administration ne dispose d'aucune rémunération variable annuelle, ni de rémunération variable pluriannuelle. Il ne bénéficie pas non plus de dispositif d'intéressement long terme 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.

Les rémunérations et avantages dont le Président du Conseil d'administration bénéficie ou est susceptible de bénéficier sont présentés ci-dessous.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration rétribue les responsabilités attachées à un tel mandat social, prenant en compte les qualités de l'intéressé et appréciée également au regard d'études de marché.

Ainsi, elle est déterminée sur la base et prenant en compte les éléments ci-dessous :

- responsabilités et missions assumées et attachées à ce mandat social, lesquelles sont prévues par la loi, les statuts et le règlement intérieur du Conseil d'administration et visent notamment à assurer la bonne gouvernance et le bon fonctionnement des organes sociaux de la Société (Conseil d'administration et ses comités, assemblée générale des actionnaires) ;
- missions particulières confiées par le Conseil d'administration et qu'il exerce en concertation avec la direction générale ;
- compétences, expériences, expertises et parcours du titulaire de cette fonction ;
- analyses et études de marché portant sur la rémunération pour des fonctions et sociétés comparables.

Le Conseil d'administration a décidé que cette rémunération fixe annuelle ne pourrait faire l'objet de révision qu'à l'échéance du mandat.

Toutefois, une révision peut intervenir au cours d'un mandat et avant son renouvellement en cas d'évolution significative du périmètre de responsabilité de cette fonction, laquelle peut être liée à une évolution de la Société elle-même, ou de décalage important par rapport au positionnement marché. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe ainsi que ses motifs seront rendus publics.

À titre d'information, la rémunération fixe du Président en exercice pour 2019 figure au § 6.6.2.1 du présent document d'enregistrement universel.

Rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciens jetons de présence)

Le Président, que cette fonction soit dissociée ou non de celle de Directeur Général, ne se voit pas allouer de rémunération à raison de son mandat d'administrateur (anciens jetons de présence). Il n'est pas pris en compte dans la répartition effectuée selon les règles prévues par la politique de rémunération des administrateurs (cf. § 6.6.1.5) et figurant dans le règlement intérieur Conseil d'administration (cf. § 6.3.2).

Absence de rémunération variable annuelle, de rémunération variable pluriannuelle et de dispositif d'intéressement long terme

En cohérence avec son rôle non exécutif et en ligne avec les pratiques du marché en France, le Président du Conseil d'administration ne dispose d'aucune rémunération variable ni annuelle à court terme en numéraire, ni pluriannuelle, ni ne bénéficie du dispositif d'intéressement à long terme sous forme d'attribution gratuite d'actions de performance.

Rémunération exceptionnelle

Le Conseil d'administration a décidé d'exclure la possibilité d'une rémunération exceptionnelle de la politique de rémunération.

Avantages en nature

Le Président du Conseil d'administration bénéficie d'un véhicule de fonction.

Il a droit au remboursement des frais occasionnés dans l'exercice de ses fonctions et bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat.

Régimes de retraite supplémentaire

La politique de Safran est d'aligner les avantages de retraite des dirigeants mandataires sociaux sur ceux des cadres du Groupe. Ceci s'inscrit dans la continuité et la cohérence avec la politique de promotion interne de Safran qui consiste, pour permettre l'accès sans frein aux postes de mandataires sociaux à des dirigeants internes ayant une grande expertise souvent associée à une importante ancienneté, à accorder à ces derniers des droits similaires à ceux des autres bénéficiaires de ces régimes.

À titre d'information, il est rappelé que :

- le contrat de travail qui liait le Président en exercice avec Safran avait été initialement suspendu le 21 avril 2011, lors de sa nomination comme mandataire social (cf. § 6.4).

Mettant en œuvre la politique de promotion interne mentionnée ci-avant, cette solution avait été retenue par le Conseil d'administration qui avait pris en compte les droits existants et acquis progressivement dont la perte, en cas de rupture du contrat de travail, aurait constitué un frein à l'accession à une telle fonction. Son contrat de travail a depuis été rompu à compter du 23 mai 2019, le Président y ayant renoncé lors de son renouvellement (cf. § 6.4) ;

- conformément à la loi, certains des avantages présentés ci-dessous bénéficiant au Président du Conseil d'administration en exercice ont déjà été soumis à l'assemblée générale, par vote spécial requis pour les engagements réglementés selon la procédure en vigueur à la date à laquelle le Conseil a décidé d'étendre ces avantages au Président. Il bénéficiait déjà de certains de ces avantages préalablement à sa nomination en qualité de Président.

Aucun régime supplémentaire de retraite spécifique n'est mis en place au bénéfice du Président du Conseil d'administration.

Le Président peut bénéficier des régimes applicables en France aux cadres du Groupe, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné, sous réserve que :

- le Conseil d'administration l'autorise (entrée au bénéfice) ; ou
- en autorise le maintien lorsque la personne concernée en bénéficiait avant sa nomination.

Les régimes applicables en France aux cadres du Groupe, dont le Président bénéficie, sont les suivants :

Régimes de retraite à cotisations définies – Article 83

Deux régimes de retraite à cotisations définies « Article 83 » en vigueur au 1er janvier 2018, sont applicables aux cadres supérieurs du Groupe :

- le régime « Article 83 – Socle », prévoyant notamment un financement par des cotisations patronales de 1,5 % de la tranche (1) A, de 4 % des tranches B et C du salaire et l'absence de cotisation sur la tranche D ;
- le régime « Article 83 – Additionnel », prévoyant notamment des taux de cotisations de 6,5 % sur la tranche A et 4 % sur les tranches B et C.

Le Président bénéficie de ces régimes dans les mêmes conditions que les cadres bénéficiaires concernés.

Les cotisations correspondant à l'Article 83 – Socle sont assises sur la rémunération soumise à cotisations de Sécurité sociale qu'il perçoit au titre de son mandat de Président du Conseil.

Les cotisations correspondant à l'Article 83 – Additionnel sont assises sur la rémunération soumise à cotisations de Sécurité sociale qu'il perçoit au titre de son mandat de Président du Conseil, prise en compte dans la limite de huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (PASS).

À titre d'information, les charges correspondant aux régimes Article 83 dont bénéficie le Président en exercice et le montant estimatif théorique (2) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait lui être versée à ce titre sont mentionnés au § 6.6.2.1 du présent document d'enregistrement universel.

Régime de retraite à cotisations définies – Article 82

Le Président bénéficie du régime de retraite à cotisations définies « Article 82 » applicable aux cadres supérieurs du Groupe en France, dans les mêmes conditions que les cadres bénéficiaires concernés.

Les cotisations sont assises sur la rémunération fixe qu'il perçoit au titre de son mandat de Président du Conseil.

Ce régime Article 82 a été mis en place en contrepartie de la fermeture au 1er janvier 2017 du régime à prestations définies Article 39 alors en vigueur (cf. ci-dessous).

Dans le régime Article 82, au contraire de l'Article 39, le niveau de retraite des bénéficiaires n'est pas garanti. L'adhésion au régime est facultative.

Les bénéficiaires sont les cadres supérieurs « hors statut » dont le salaire de référence (fixe et bonus annuel) de l'année civile N-1 est supérieur ou égal à sept fois le PASS de cette même année. La rémunération de référence sur laquelle s'appliquent les cotisations est déterminée sur l'année civile N-1. Elle se compose du salaire de base temps plein augmenté du bonus court terme versé lors de l'année concernée, à l'exclusion de tout autre élément de rémunération.

Pour la constitution des droits, ce régime prévoit :

- le versement par la Société à un assureur de cotisations mensuelles dont le taux est fixé en fonction du niveau de la rémunération de référence de l'année N-1 (Cotisation Assureur). La Cotisation Assureur peut aller jusqu'à 12,735 % de cette rémunération de référence ;
- le versement par la Société au bénéficiaire d'une somme en numéraire correspondant à la Cotisation Assureur (Versement Complémentaire), ce dispositif reposant sur une fiscalisation à l'entrée. Ainsi, le capital constitué et perçu lors du départ en retraite est net d'impôt et de cotisations.

Ces versements sont intégralement supportés par la Société et soumis à cotisations de Sécurité Sociale comme du salaire.

À titre d'information, les charges correspondant au régime Article 82 dont bénéficie le Président en exercice et le montant estimatif théorique (3) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait lui être versée à ce titre sont mentionnés au § 6.6.2.1 du présent document d'enregistrement universel.

Régime de retraite à prestations définies fermé et gelé – Article 39

Le Président bénéficiait du régime de retraite supplémentaire à prestations définies Article 39 (4) applicable aux cadres supérieurs du Groupe, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné, étant rappelé qu'il en bénéficiait précédemment en qualité de Directeur Général Délégué. Cet engagement avait été approuvé par l'assemblée générale du 19 mai 2016.

Ce régime a été fermé et les droits des bénéficiaires à cette date gelés à compter du 31 décembre 2016 (il n'y a donc plus depuis cette date ni droits nouveaux, ni nouveaux ayants droit au titre de ce régime) et en contrepartie, il a notamment été mis en place le régime à cotisations définies Article 82 décrit ci-dessus.

(1) Pour calculer le montant des cotisations retraite, les caisses de retraite découpent le salaire annuel brut en 3 tranches : la tranche A, la tranche B et la tranche C. La part de salaire affecté à chaque tranche détermine le montant des cotisations. La tranche A est la tranche inférieure du revenu. Elle concerne la partie du salaire limitée au plafond de la sécurité sociale. La tranche B est la deuxième tranche du revenu. Elle concerne la partie de salaire entre 1 et 4 fois le plafond de la sécurité sociale. La tranche C est la dernière tranche du revenu. Elle concerne la partie du salaire entre 4 et 8 fois le plafond de la sécurité sociale.

(2) Calcul théorique effectué comme s'il pouvait bénéficier de cette rente au 1er janvier 2020 indépendamment des conditions prévues pour en bénéficier.

(3) Calcul théorique effectué comme s'il pouvait bénéficier de cette rente au 1er janvier 2020 indépendamment des conditions prévues pour en bénéficier.

(4) Régime à prestations définies à caractère aléatoire répondant aux conditions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

Le Président en demeure donc bénéficiaire potentiel, par décision du Conseil du 23 mars 2017, au regard des droits potentiels qu'il a précédemment acquis à ce titre au 31 décembre 2016 ; ceci dans le respect et sous réserve de remplir les conditions du plan, ce qui signifie que :

- la rémunération de référence retenue pour le calcul des droits conditionnels sera calculée sur la moyenne des rémunérations brutes de base et variables des années 2014 à 2016 (revalorisée annuellement selon les hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des provisions) ;
- l'ancienneté prise en compte à hauteur de 1,8 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, plafonnée à 18 %, est arrêtée au 31 décembre 2016 (l'ancienneté acquise postérieurement au 31 décembre 2016 ne générera aucun droit conditionnel supplémentaire au titre de ce régime), soit une prise en compte de 14 % pour le Président ;
- le taux de remplacement global ne pourra excéder 35 % du salaire de référence ;
- le montant annuel de la rente de retraite supplémentaire ne pourra excéder trois fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (PASS) en vigueur à la date de liquidation de la pension de retraite du régime général de la Sécurité sociale (la valeur du plafond en 2020 est de 41 136 euros) ;
- l'attribution de cette rente de retraite supplémentaire est conditionnée à l'achèvement de la carrière de l'intéressé dans le Groupe et à la liquidation effective de sa pension de Sécurité sociale à taux plein.

À titre d'information, les charges au titre de l'application au Président de ce régime Article 39 gelé et le montant estimatif théorique (1) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait lui être versée sont mentionnés au § 6.6.2.1 du présent document d'enregistrement universel.

Prévoyance

Le Président du Conseil d'administration bénéficie du régime de prévoyance applicable en France aux cadres du Groupe dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné.

Les cotisations sont assises sur la rémunération soumise à cotisations de sécurité sociale qu'il perçoit au titre de son mandat de Président du Conseil.

À titre d'information, les charges correspondant au régime de prévoyance dont bénéficie le Président en exercice sont mentionnées au § 6.6.2.1 du présent document d'enregistrement universel.

Dispositifs liés à la cessation de fonction (avantage ou indemnité en cas de cessation ou de changement de fonctions ou de clause de non-concurrence)

Au titre de son mandat social, le Président du Conseil d'administration ne bénéficie d'aucune indemnité ou avantage dû ou susceptible d'être dû en raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ni d'aucun engagement correspondant à des indemnités en contrepartie d'une clause de non-concurrence.

6.6.1.4 Politique de rémunération du Directeur Général

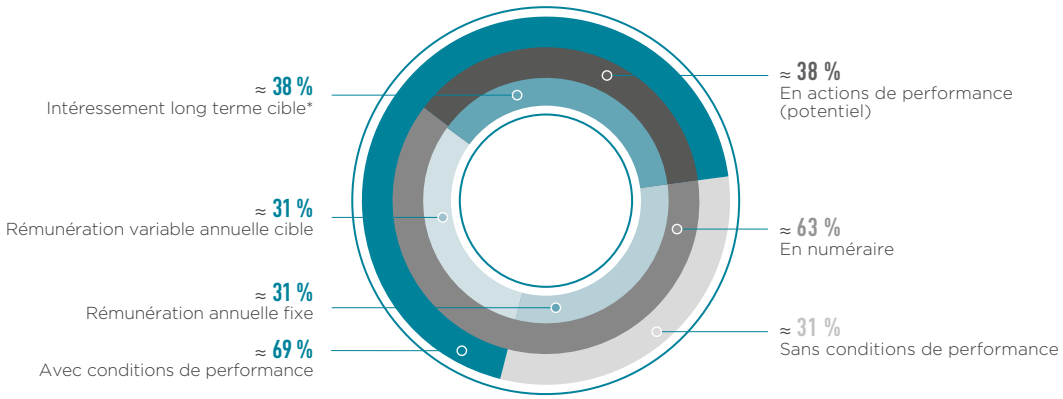
Philippe Petitcolin, en sa qualité de Directeur Général en exercice, est à ce jour le seul mandataire social concerné par cette politique.

Structure de la rémunération

La structure de la rémunération du Directeur Général est composée de façon récurrente d'une rémunération fixe annuelle en numéraire, d'une rémunération variable annuelle et d'un dispositif d'intéressement long terme sous forme d'attribution gratuite d'actions de performance. En cohérence, cette même structure est appliquée de façon adaptée aux cadres dirigeants de la Société.

Ainsi, afin de renforcer l'alignement d'intérêt avec l'entreprise et ses actionnaires, cette structure de rémunération, à côté de la rémunération fixe annuelle, repose principalement sur un équilibre entre la performance court terme et la performance long terme telles qu'appréciées par le Conseil d'administration. Dans cet ensemble, la part soumise à conditions de performance est prépondérante.

Présentation de la structure récurrente de rémunération



** En valorisation IFRS à l'attribution*

Il bénéficie des régimes de retraite complémentaires et du régime de prévoyance mis en place par le Groupe.

Les rémunérations et avantages dont bénéficie ou est susceptible de bénéficier le Directeur Général sont présentés ci-dessous.

(1) Calcul théorique effectué comme s'il pouvait bénéficier de cette rente au 1er janvier 2020 indépendamment des conditions prévues pour en bénéficier.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle du Directeur Général rétribue les responsabilités attachées à un tel mandat social, prenant en compte les qualités de l'intéressé et appréciée également au regard d'études de marché.

Ainsi, elle est déterminée sur la base et prenant en compte les éléments ci-dessous :

- niveau et complexité des missions et responsabilités attachées à cette fonction, le Directeur Général étant investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et la représenter dans ses rapports avec les tiers ;
- compétences, expériences, expertises et parcours du titulaire de cette fonction ;
- analyses et études de marché portant sur la rémunération pour des fonctions et sociétés comparables.

Le Conseil d'administration a décidé que cette rémunération fixe annuelle ne pourrait faire l'objet de révision qu'à l'échéance du mandat.

Toutefois, une révision peut intervenir au cours d'un mandat et avant son renouvellement en cas d'évolution significative du périmètre de responsabilité de cette fonction, laquelle peut être liée à une évolution de la Société elle-même, ou de décalage important par rapport au positionnement marché. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe annuelle ainsi que ses motifs seront rendus publics.

Cette rémunération fixe annuelle sert de référence pour déterminer les pourcentages cible et maximum de la rémunération variable annuelle et la valorisation de l'intéressement long terme.

À titre d'information, la rémunération fixe du Directeur Général en exercice pour 2019 figure au § 6.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel.

Rémunération variable annuelle

Objectif visé et principes de détermination

La rémunération variable annuelle a pour objectif d'inciter le Directeur Général à atteindre les objectifs annuels de performance qui lui sont fixés par le Conseil d'administration, en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Le montant potentiel de cette rémunération variable est déterminé notamment selon les pratiques de marché observées et, conformément au Code AFEP/MEDEF, correspond à un pourcentage de la rémunération fixe.

Plus précisément, cette rémunération variable annuelle repose sur l'atteinte de niveaux de performance s'appliquant sur des objectifs de performance économique et personnels, financiers et extra-financiers, quantitatifs et qualitatifs, paramètres clés représentatifs de la performance globale et de la contribution attendue du Directeur Général, en ligne avec la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Chaque année, durant le premier trimestre, le Conseil d'administration, sur recommandations du comité en charge des rémunérations, confirme ou détermine ces objectifs, leur pondération et les niveaux de performance associés :

- seuil de déclenchement en deçà duquel aucune rémunération n'est versée ;
- niveau cible lorsque l'objectif est atteint ; et
- niveau maximum traduisant une surperformance par rapport au niveau cible de l'objectif fixé.

Les objectifs de performance économique, quantitatifs, reposant sur des indicateurs financiers sont fixés de manière précise sur la base du budget préalablement approuvé par le Conseil d'administration (le cas échéant ajusté pour prendre en compte des circonstances ou événements particuliers) et sont soumis aux seuils de performance mentionnés ci-dessous.

Le niveau d'atteinte des objectifs et la performance sont appréciés par le Conseil d'administration, après revue et recommandation du comité des nominations et des rémunérations, objectif par objectif, économique ou personnel, qualitatif ou quantitatif, et globalement. Ils font l'objet d'une communication.

Présentation détaillée des caractéristiques

Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération variable du Directeur Général reposerait sur les caractéristiques suivantes :

Cible et maximum-plafond de la rémunération variable annuelle

La rémunération variable « cible » du Directeur Général, dans l'hypothèse de l'atteinte à 100 % de l'ensemble des critères de performance économique et des objectifs personnels présentés ci-dessous, correspond à 100 % de la rémunération fixe annuelle (la Cible).

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 présentés ci-dessous, peut aller jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle (le Plafond), sans pouvoir excéder ce taux.

Structure

La rémunération variable annuelle du Directeur Général est déterminée :

- pour 2/3 sur la base d'objectifs quantitatifs de performance économique que sont le résultat opérationnel courant (ROC) [1] [2], le cash flow libre (CFL) [3] et le BFR, à travers les composantes de valeurs d'exploitation (Stocks) [4] et impayés (Impayés) [5] ;
- pour 1/3 sur la base d'objectifs personnels quantitatifs et qualitatifs.

Cette structure de rémunération variable annuelle est appliquée, dans des modalités adaptées, aux cadres supérieurs du Groupe.

Objectifs quantitatifs de performance économique

Les paramètres sont les suivants :

- Pondérations :
  - ROC : 60 %,
  - CFL : 30 %, et
  - BFR : 10 %, à travers les Stocks (pour 5 %) et Impayés (pour 5 %) ;

(1) Résultat opérationnel courant ajusté, tel que commenté au § 2.1.2 du présent document d'enregistrement universel.

(2) Résultat opérationnel avant résultats de cession d'activités/changement de contrôle, pertes de valeur, coûts de transaction et d'intégration et autres.

(3) Le cash flow libre, tel que commenté au § 2.2.3 du présent document d'enregistrement universel, correspond à la capacité d'autofinancement minorée de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements incorporels et corporels.

(4) Niveau des stocks et travaux en cours, tels que décrits au § 3.1 note 1.o et décomposés § 3.1 note 17 du présent document d'enregistrement universel.

(5) Niveau mesuré des créances impayées à leur date d'échéance.

- Seuils de déclenchement (Seuils), les objectifs étant ceux du budget annuel (Objectifs) :
  - 80 % de l'Objectif de ROC,
  - 65 % de l'Objectif de CFL,
  - 135 % de chacun des Objectifs de BFR, Stocks et Impayés (une valeur supérieure à 135 % respectivement de chacun de ces Objectifs ne donne droit à aucune rémunération variable respectivement sur chacun de ces Objectifs, la performance visée étant leurs réductions) ;
- Modalités de calcul selon les Seuils et Plafonds :
  - le Seuil de chaque critère déclenche le droit à rémunération variable (démarrage à 0 à partir du Seuil pour atteindre 100 % à l'atteinte du budget),
  - en cas de dépassement d'un Objectif, la rémunération variable attribuée au titre de cet Objectif évolue au-delà de 100 % de façon proportionnelle au dépassement de l'Objectif (sans toutefois que le taux d'atteinte de l'Objectif puisse excéder 130 % quel que soit le dépassement de l'Objectif), comme suit :
    - l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'Objectif de ROC donne droit au Plafond sur ce critère,
    - l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'Objectif de CFL donne droit au Plafond sur ce critère,
    - l'atteinte de 70 % (et en deçà) respectivement de chacun des Objectifs de BFR (Stocks et Impayés) donne droit au Plafond sur respectivement chacun de ces critères.

Prenant en compte ces paramètres, en ressort un pourcentage global d'atteinte des objectifs économiques qui est appliqué pour déterminer le montant dû à ce titre.

Ces paramètres sont habituellement fixés par le Conseil d'administration durant le premier trimestre de l'année considérée. Ils sont susceptibles d'évoluer d'une année sur l'autre.

Objectifs personnels (qualitatifs et quantitatifs)

Ils sont déterminés par le Conseil d'administration et portent sur des enjeux stratégiques, business et managériaux propres à l'exercice à venir. Ils peuvent notamment porter sur la mise en œuvre d'orientations stratégiques validées par le Conseil d'administration, les développements et programmes industriels et commerciaux importants, des actions d'organisation et de management et des réalisations s'intégrant dans la démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) et de développement durable du Groupe.

Ils ne relèvent pas des tâches courantes, mais d'actions spécifiques sur lesquelles le Conseil d'administration attend des performances particulières.

Dans la détermination de ces objectifs personnels, le Conseil d'administration veille à l'intégration d'une part d'objectifs liés à la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) et de développement durable du Groupe, et à ce qu'une partie soit quantifiable, étant ici rappelé que 2/3 de la rémunération variable annuelle est par ailleurs déjà déterminée sur la base d'objectifs quantitatifs de performance économique.

À titre d'information, les objectifs personnels du Directeur Général en exercice pour 2020 figurent au § 6.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel.

Condition de versement

Conformément à la loi, le versement de la rémunération variable annuelle, correspondant à l'année 2019 à verser en 2020, est conditionné à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire.

Intéressement long terme (sous forme d'attribution gratuite d'actions de performance)

Objectif visé

Le Conseil d'administration considère que ce mécanisme, qui bénéficie également à d'autres fonctions clefs de l'entreprise, est particulièrement adapté à la fonction de Directeur Général étant donné le niveau attendu de sa contribution directe à la performance long terme de l'entreprise. En outre, ce dispositif qui repose sur des attributions d'actions de performance permet de renforcer la solidarité, la motivation et fidéliser les bénéficiaires tout en favorisant l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires. Ces attributions s'inscrivent dans une politique d'association des dirigeants au capital avec la part d'aléa qui s'y attache, en les incitant à inscrire leur action dans le long terme.

Il est par ailleurs rappelé que la possibilité pour le Conseil de pouvoir procéder à de telles attributions gratuites d'actions de performance implique d'avoir au préalable obtenu de l'assemblée générale extraordinaire les autorisations nécessaires par un vote à la majorité des 2/3.

Présentation détaillée des caractéristiques

Les attributions au Directeur Général répondent aux principes et critères suivants :

Maximum-plafond de l'attribution

Le nombre d'actions de performance attribuées au Directeur Général ne pourra pas :

- représenter plus de l'équivalent de 120 % de la rémunération fixe annuelle en valorisation comptable, en application de la norme IFRS 2 (1) estimée préalablement à cette attribution ;
- excéder 5 % du total attribué lors de chaque attribution, étant souligné que les projets de résolutions qui devront être soumis au vote de l'assemblée générale extraordinaire pour permettre de telles attributions prévoiront une limite en pourcentage du capital pouvant être attribué.

Conditions de performance

Les attributions sont soumises à l'atteinte de conditions de performance internes et externes dont la mesure sera effectuée sur trois exercices consécutifs complets en ce compris celui au cours duquel les actions de performance sont attribuées.

Conditions standard

Les deux conditions internes « standard » pèsent pour 70 % dans l'ensemble et sont liées :

- au ROC, pour moitié ;
- au CFL, pour moitié ;
- les niveaux d'atteinte de ces conditions sont mesurés par référence à la moyenne des montants prévus pour l'exercice en cours à la date d'attribution et pour les deux exercices suivants dans le dernier plan moyen terme (PMT) du Groupe validé par le Conseil d'administration avant la date d'attribution, (le cas échéant ajusté pour prendre en compte des circonstances ou événements particuliers), avec :
  - un seuil de déclenchement à 80 % de l'objectif du PMT qui donnerait droit à 40 % de la part d'attribution liée à la condition,
  - une cible de performance à 100 % de l'objectif du PMT qui donnerait droit à 80 % de la part d'attribution liée à la condition,

(1) Cf. § 3.1 note 1.r du présent document d'enregistrement universel.

- un plafond à 125 % de l'objectif du PMT qui donnerait droit à 100 % de la part d'attribution liée à la condition,
- entre le seuil de déclenchement et la cible, et entre la cible et le plafond, la progression est linéaire. En dessous du seuil de déclenchement, la part d'attribution liée à la condition concernée est nulle.

La condition externe pèse pour 30 % dans l'ensemble et est liée au positionnement de la performance globale relative du titre Safran (TSR), par rapport à un panel de sociétés ou d'indices de référence ; la composition de ce panel étant susceptible de modifications pour tenir compte des évolutions de structure ou d'activité du Groupe ou des entreprises et indices le composant.

Pour cette condition, des niveaux de performance sont fixés :

- un seuil de déclenchement correspondant à un TSR de Safran égal à celui du panel qui donnerait droit à 40 % de la part d'attribution liée à cette condition ;
- une cible correspondant à un TSR de Safran supérieur de 8 points à celui du panel qui donnerait droit à 80 % de la part d'attribution liée à cette condition ;
- le point haut correspondant à un TSR de Safran supérieur de 12 points à celui du panel qui donnerait droit à 100 % de la part d'attribution liée à cette condition ;
- entre le seuil de déclenchement et la cible, et entre la cible et le point haut, la progression est linéaire. En dessous du seuil de déclenchement, la part d'attribution liée à cette condition est nulle.

Le Conseil d'administration se réserve la possibilité, le cas échéant et à côté de la part réservée aux conditions de performance « standard », de prévoir des conditions de performance additionnelles exigeantes et quantifiables dont il définirait les paramètres, ceci à l'effet de prendre en compte des priorités et enjeux moyen terme du Groupe. Dans une telle hypothèse, ces conditions de performance additionnelles et leurs paramètres feraient l'objet d'une communication et leur poids viendrait réduire le poids des conditions internes « standard ».

L'ajout de telles conditions de performance additionnelles est alors sans impact sur le plafonnement de la valeur de l'attribution prévue ci-dessus.

Le niveau d'atteinte de chaque condition de performance est apprécié par le Conseil d'administration, après revue et recommandation du comité des nominations et des rémunérations. Ils font l'objet d'une communication.

Périodes d'acquisition et de conservation

L'attribution gratuite des actions au Directeur Général ne devient définitive qu'au terme d'une période d'acquisition fixée par le Conseil d'administration qui ne peut être inférieure à trois ans.

Outre cette période d'acquisition, toute attribution au profit du Directeur Général sera également assortie d'une période de conservation des actions d'une durée minimale d'un an à compter du terme de la période d'acquisition.

Autres conditions

Le Directeur Général :

- devra conserver au nominatif, jusqu'à la fin de ses fonctions, un pourcentage des actions attribuées qui sera fixé par le Conseil d'administration.

  À titre d'information, le Conseil a ainsi décidé qu'après la période de conservation mentionnée ci-dessus et jusqu'au terme de ses fonctions, le Directeur Général aura l'obligation de conserver 40 % des actions de performance définitivement livrées dans le cadre de telles attributions, et cela jusqu'à ce que ces actions ainsi conservées représentent un montant équivalent à une année de sa dernière rémunération fixe annuelle ;
- prendra l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de son risque sur ces actions jusqu'à la date de leur libre disposition (fin de la période de conservation).

À titre d'information, les attributions effectuées au profit du Directeur Général en exercice figurent au § 6.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, le règlement des plans d'attribution prévoit le principe d'une condition de présence et un nombre limité d'exceptions standard à cette condition dont le décès, l'invalidité, le départ en retraite, ainsi qu'une décision spécifique du Conseil d'administration. Ainsi, notamment :

- en cas de décès pendant la période d'acquisition, les héritiers ou ayant droits peuvent demander l'attribution (livraison) des actions de performance. Dans le cas où le niveau de réalisation des conditions de performance n'est pas encore connu, la performance est présumée atteinte ;
- en cas de départ en retraite avant la fin de la période d'acquisition, et du respect d'une condition de présence d'au moins une année, conservation des droits au prorata de la présence durant la période d'acquisition ;
- le Conseil d'administration pourra consentir des dérogations à la condition de présence et aux stipulations ci-dessus et décider du maintien de tout ou partie des droits, selon les modalités qu'il déterminera.

Rémunération variable pluriannuelle

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas utiliser ce type de mécanisme de rémunération long terme, souhaitant privilégier un instrument en actions plus aligné avec les intérêts des actionnaires comme les attributions gratuites d'actions de performance (cf. intéressement long terme ci-dessus).

Rémunération exceptionnelle

Le Conseil d'administration a décidé d'exclure la possibilité d'une rémunération exceptionnelle de la politique de rémunération.

Rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciens jetons de présence)

Dans la mesure où il est administrateur, le Directeur Général ne se voit pas allouer de rémunération à raison de son mandat d'administrateur (anciens jetons de présence). Il n'est pas pris en compte dans la répartition effectuée selon les règles prévues par la politique de rémunération des administrateurs (cf. § 6.6.1.5) et figurant dans le règlement intérieur Conseil d'administration (cf. § 6.3.2).

Avantages en nature

Le Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction.

Il a droit au remboursement des frais occasionnés dans l'exercice de ses fonctions et bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat.

Régimes de retraite supplémentaire

La politique de Safran est d'aligner les avantages de retraite des dirigeants mandataires sociaux sur ceux des cadres du Groupe. Ceci s'inscrit dans la continuité et la cohérence avec la politique de promotion interne de Safran qui consiste, pour permettre l'accès sans frein aux postes de mandataires sociaux à des dirigeants internes ayant une grande expertise souvent associée à une importante ancienneté, à accorder à ces derniers des droits similaires à ceux des autres bénéficiaires de ces régimes.

À titre d'information, il est rappelé que :

- le contrat de travail avec Safran du Directeur Général en exercice est suspendu depuis le 23 avril 2015, date de sa nomination comme mandataires social, et non pas rompu (cf. § 6.4). Mettant en œuvre la politique de promotion interne mentionnée ci-dessus, cette solution a été retenue par le Conseil d'administration qui a pris en compte les droits existants et acquis progressivement dont la perte, en cas de rupture du contrat de travail, aurait constitué un frein à l'accession à une telle fonction ;
- conformément à la loi, certains des avantages présentés ci-dessous bénéficiant au Directeur Général en exercice ont déjà été soumis à l'assemblée générale, par vote spécial requis pour les engagements réglementés selon la procédure en vigueur à la date à laquelle le Conseil a décidé d'étendre ces avantages au Directeur Général. Il s'agit d'avantages dont il bénéficiait déjà préalablement à sa nomination en qualité de Directeur Général.

Aucun régime supplémentaire de retraite spécifique n'est mis en place au bénéfice du Directeur Général.

Le Directeur Général peut bénéficier de tels régimes applicables en France aux cadres du Groupe, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné, sous réserve que :

- le Conseil d'administration l'autorise (entrée au bénéfice) ; ou
- en autorise le maintien lorsque la personne concernée en bénéficiait avant sa nomination.

Les régimes dont bénéficie le Directeur Général en exercice sont les régimes de retraite décrits dans la politique de rémunération du Président (cf. § 6.6.1.3) :

Régimes à cotisations définies Article 83 – Socle et Article 83 – Additionnel et régime à cotisations définies Article 82

Le Directeur général bénéficie de ces régimes dans les mêmes conditions que les cadres bénéficiaires concernés.

Les cotisations correspondant à l'Article 83 – Socle sont assises sur la rémunération soumise à cotisations de sécurité sociale qu'il perçoit au titre de son mandat de Directeur Général.

Les cotisations correspondant à l'Article 83 – Additionnel sont assises sur la rémunération soumise à cotisations de sécurité sociale qu'il perçoit au titre de son mandat de Directeur Général, prise en compte dans la limite de huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale (PASS).

Les cotisations correspondant à l'Article 82 sont assises sur la rémunération fixe et variable annuelle (laquelle est assujettie à l'atteinte de conditions de performance) qu'il perçoit au titre de son mandat de Directeur Général.

À titre d'information, les charges correspondant aux régimes Article 83 et au régime Article 82 dont bénéficie le Directeur Général en exercice et les montants estimatifs théoriques (1) au 31 décembre 2019 des rentes annuelles qui pourraient lui être versées au titre de ces régimes sont mentionnés au § 6.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel.

Régime de retraite à prestations définies, fermé et gelé – Article 39

Le Directeur Général bénéficiait du régime de retraite supplémentaire à prestations définies Article 39 applicable aux cadres supérieurs du Groupe désormais fermé et gelé (cf. § 6.6.1.3), dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné, étant rappelé qu'il en bénéficiait précédemment en qualité de salarié.

Le Directeur Général en demeure bénéficiaire potentiel au regard des droits potentiels qu'il a précédemment acquis à ce titre au 31 décembre 2016 ; ceci dans le respect et sous réserve de remplir les conditions du plan, rappelées au § 6.6.1.3, dont notamment une ancienneté prise en compte pour le Directeur Général à hauteur de 18 % (correspondant au plafond d'ancienneté prise en compte prévu par le régime).

À titre d'information, les charges au titre de l'application au Directeur Général de ce régime Article 39 gelé et le montant estimatif théorique (1) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait lui être versée sont mentionnés au § 6.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel.

Prévoyance

Le Directeur Général bénéficie du régime de prévoyance applicable en France aux cadres du Groupe dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné.

Les cotisations sont assises sur la rémunération soumise à cotisations de sécurité sociale qu'il perçoit au titre de son mandat de Directeur Général.

À titre d'information, les charges correspondant au régime de prévoyance dont bénéficie le Directeur Général en exercice sont mentionnées au § 6.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel.

Dispositifs liés à la cessation de fonction (avantage ou indemnité en cas de cessation ou de changement de fonctions ou de clause de non-concurrence)

Au titre de son mandat social, le Directeur Général ne bénéficie d'aucune indemnité ou avantage dû ou susceptible d'être dû en raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ni d'aucun engagement correspondant à des indemnités en contrepartie d'une clause de non-concurrence.

Il est précisé pour information que le Directeur Général en exercice est titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée avec Safran, lequel est actuellement suspendu mais non pas rompu. Se référer aux § 6.4 et section « Indemnités ou avantages en raison de la cessation ou du changement de fonctions » du § 6.6.2.2 pour les éléments associés.

Circonstances ou évènements particuliers

En cas de survenance de circonstances ou évènements particuliers d'importance, sortant de l'ordinaire ou d'origine extérieure à la Société, non pris en compte ou reflétés dans les paramètres, critères ou références prévus initialement et dans la présente politique pour la rémunération variable annuelle ou l'intéressement long terme, le Conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, pourra décider d'adapter et ajuster ces paramètres, critères ou références, notamment à la hausse ou à la baisse, pour justement prendre en compte l'impact de ces circonstances ou évènements.

(1) Calcul théorique effectué comme s'il pouvait bénéficier de ces rentes au 1er janvier 2020 indépendamment des conditions prévues pour en bénéficier.

Dans une telle hypothèse :

- le Conseil d'administration veillera à ce que l'objet de ces adaptations (i) vise à rétablir raisonnablement l'équilibre ou l'objectif initialement recherché, ajusté de l'impact attendu de l'événement sur la période concernée et (ii) permette de rester en phase avec l'intérêt, la stratégie et les perspectives de la Société ;
- la justification et l'explication des adaptations décidées feront l'objet d'une communication.

Adaptation de la politique du Directeur Général en cas de nomination ou de cessation des fonctions en cours d'exercice

Dans l'hypothèse d'une nomination ou de la cessation des fonctions en cours d'année, les principes décrits ci-dessus s'appliqueront pour la période d'exercice des fonctions *(prorata temporis)*.

Concernant l'hypothèse de nomination, ces principes s'appliqueront en prenant pour référence le montant de la rémunération fixe annuelle alors fixée par le Conseil d'administration pour le directeur général nommé.

Il est précisé que, s'agissant de la rémunération variable annuelle, en cas de nomination intervenant au cours du second semestre de l'exercice concerné, l'appréciation de la performance s'effectuera de manière discrétionnaire par le Conseil d'administration sur proposition du comité en charge des rémunérations. Le rationnel justifiant du niveau d'atteinte de la performance ferait alors l'objet d'une communication.

S'agissant de l'intéressement long terme (sous forme d'attribution gratuite d'actions de performance), le règlement de plan prévoit un nombre limité d'exceptions à la condition de présence, ainsi qu'il est indiqué ci-dessus, dont notamment la possibilité pour le Conseil d'administration de consentir des dérogations à cette condition de présence. Ainsi, le Conseil d'administration pourrait décider du maintien, à l'échéance du mandat du Directeur Général, de tout ou partie de ses droits au titre des plans d'intéressement long terme dont il bénéficie, selon les modalités qu'il déterminera. Le rationnel d'une telle décision et ce qu'il advient des droits au titre de ces plans feraient alors l'objet d'une communication.

Adaptation de la politique aux Directeurs Généraux délégués

Dans la mesure où des Directeurs Généraux délégués seraient nommés, les éléments de rémunération, principes et critères prévus dans la politique « Rémunération et avantages » du Directeur Général leur seraient applicables. Le Conseil d'administration en déterminerait alors en les adaptant à la situation des intéressés, les objectifs, niveaux de performance, paramètres, structure et pourcentages maximum par rapport à leur rémunération annuelle fixe (ces pourcentages, ainsi que cette dernière rémunération, ne pouvant être supérieurs à ceux du Directeur Général).

6.6.1.5 Politique de rémunération des administrateurs

Principes

La rémunération des administrateurs est prévue dans les Statuts de la Société (article 17).

Conformément à la loi, l'assemblée générale décide du montant global annuel pouvant être alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité (l'Enveloppe). L'assemblée générale fixe cette Enveloppe par résolution soumise à son vote. L'Enveloppe ainsi votée par l'assemblée générale reste applicable et inchangée pour chaque exercice successif jusqu'à ce que l'assemblée en décide autrement par une nouvelle résolution soumise à son vote.

Les règles de répartition de cette Enveloppe (Règles de répartition) sont arrêtées par le Conseil d'administration et également soumises à l'assemblée générale par approbation de la présente politique.

Les Règles de répartition tiennent compte de la participation effective des administrateurs au Conseil et dans les comités, et comportent donc une part variable prépondérante. Le montant des rémunérations doit être adapté au niveau des responsabilités encourues par les administrateurs et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

La répartition de l'Enveloppe entre les administrateurs est déterminée par le Conseil d'administration, par application des Règles de répartition avec les quantums associés.

Les montants individuels des versements effectués aux administrateurs sont exposés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. § 6.6.3).

Le Président du Conseil et le Directeur Général ne perçoivent pas de rémunération résultant de l'allocation de l'Enveloppe en application de leurs politiques de rémunération (cf. § 6.6.1.2 et § 6.6.1.3 du document de référence 2018 et § 6.6.1.3 et § 6.6.1.4 du présent document d'enregistrement universel).

Conformément à la réglementation en vigueur, les rémunérations allouées au représentant de l'État et aux administrateurs nommés sur proposition de l'État ayant la qualité d'agent public sont versées au Trésor public.

La réglementation prévoit les cas dans lesquels le versement aux administrateurs de leur rémunération doit être suspendu.

Règles de répartition

Selon les Règles de répartition arrêtées par le Conseil d'administration [1], la répartition de tout ou partie de l'Enveloppe est effectuée comme suit :

- le représentant de l'État nommé en vertu de l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 et le ou les administrateurs nommés en application de l'article 6 de la même ordonnance, lorsqu'ils ont la qualité d'agents publics ne perçoivent pas directement de rémunération. Leur part dans la somme globale allouée est directement versée par la Société au Trésor public. Il en va de même de la rémunération perçue par les membres désignés en vertu de l'article 6 n'ayant pas la qualité d'agents publics et dépassant un plafond fixé par l'arrêté du 18 décembre 2014 pris en application du V de l'article 6 de l'ordonnance précitée ;
- le Président et le Directeur Général, si ce dernier est administrateur, que ces fonctions soient dissociées ou non, ne se voient pas allouer de rémunération au titre de leur mandat d'administrateur. Ils ne sont pas pris en compte dans la répartition effectuée par le Conseil d'administration selon les Règles de répartition ;
- pour la participation au Conseil d'administration :

  Rémunération fixe annuelle :
  - chaque administrateur (hors le Président et le Directeur Général si ce dernier est administrateur) et, le cas échéant censeur, a le droit à un jeton fixe annuel dont le montant est fixé par le Conseil d'administration,
  - en cas de cessation de mandat et de nomination (ou élection) en cours d'année, le calcul de ce jeton fixe annuel est effectué *prorata temporis* du nombre de séances du Conseil d'administration au cours de l'année.

(1) Règles arrêtées le 26 février 2018 et applicables pour et à compter de l'exercice 2018.

Rémunération variable par réunion du Conseil d'administration :

- chaque administrateur (hors le Président et le Directeur Général si ce dernier est administrateur) et, le cas échéant censeur, a le droit à une rémunération variable pour chacune des réunions du Conseil d'administration à laquelle il participe et dont le montant est fixé par le Conseil d'administration ;

- pour la participation aux comités du Conseil d'administration – Rémunération variable par réunion des comités :
  - chaque administrateur (y compris, le cas échéant, le(s) président(s) de comités temporaires, mais hors le Président et le Directeur Général si ce dernier est administrateur) a le droit à une rémunération variable pour chacune des réunions du ou des comités dont il est membre (ou, le cas échéant, pour les comités temporaires, qu'il préside) et à laquelle il participe et dont le montant est fixé par le Conseil d'administration,
  - chaque président d'un comité permanent (hors, le cas échéant, le Président et le Directeur Général si ce dernier est administrateur) a le droit à une rémunération variable supérieure pour chacune des réunions du ou des comités permanents qu'il préside et dont le montant est fixé par le Conseil d'administration ;
- rémunération complémentaire d'éloignement géographique :
  - pour les administrateurs résidant hors de France métropolitaine, le montant de la rémunération variable par réunion du Conseil d'administration et du ou des comités à laquelle il participe physiquement est augmenté d'un montant fixé par le Conseil d'administration ;
- plafond et ajustement éventuel :
  - un montant brut maximum annuel de rémunération par personne est fixé par le Conseil d'administration. Dans l'hypothèse où l'application des Règles de répartition ferait ressortir un montant brut annuel individuel supérieur à ce plafond, la répartition individuelle du ou des administrateurs concernés serait ramenée à ce plafond avant, le cas échéant, éventuel ajustement,
  - dans l'hypothèse où l'application des Règles de répartition ferait ressortir une rémunération globale à répartir supérieure à l'Enveloppe globale de rémunération allouée aux administrateurs par l'assemblée générale, il sera procédé à une réduction par application d'un pourcentage équivalent sur chacun des montants ressortant de la répartition individuelle (le cas échéant arrondi à l'euro inférieur) permettant de ramener le montant global de la répartition à une somme égale à l'Enveloppe ;
- le Conseil d'administration constate chaque année la répartition globale et individuelle de la rémunération résultant de l'application des Règles de répartition. Le cas échéant, il peut décider de répartir ou non la somme résiduelle non attribuée correspondant à la différence entre le montant de l'Enveloppe globale allouée par l'assemblée générale et le montant de la répartition globale résultant de l'application des Règles de répartition.

Remboursement de frais

Chaque membre du Conseil d'administration a droit au remboursement des frais de déplacement occasionnés dans l'exercice de ses fonctions sur présentation de justificatifs.

Missions particulières ou ponctuelles

L'exercice de missions particulières telles que celles de Vice-Président ou d'administrateur référent peut, le cas échéant, donner lieu à l'attribution d'une rémunération supplémentaire (le Conseil pouvant alors décider de fixer des quantums particuliers associés à la mise en œuvre des Règles de répartition de l'Enveloppe).

L'exercice de missions ponctuelles confiées à un administrateur peut, le cas échéant, donner lieu au versement d'une rémunération, alors soumise au régime des conventions réglementées.

Informations complémentaires

À titre d'informations, il est indiqué que :

- l'Enveloppe à répartir entre les administrateurs, approuvé par l'assemblée générale en 2016 et toujours applicable pour 2019, est d'un montant de 1 000 000 d'euros ;
- Le Conseil d'administration a décidé de proposer de porter l'Enveloppe à 1 100 000 euros, ceci devant faire l'objet d'une résolution spécifique de l'assemblée générale, indépendante du vote qui interviendra sur la présente politique. C'est l'objet du projet de la 11e résolution qui sera soumise au vote de l'assemblée générale du 28 mai 2020 (cf. § 8.2.1.7). Cette augmentation limitée de l'enveloppe annuelle par rapport à celle fixée en 2016 vise uniquement à prendre en compte l'évolution de la taille du Conseil d'administration avec une augmentation du nombre d'administrateurs (nomination proposée à l'assemblée générale au terme de la 4e résolution, cf. § 6.2.6.2). En effet, soucieux de prendre en compte le contexte particulier actuel, le Conseil d'administration a estimé qu'il ne convenait pas de proposer aujourd'hui à l'assemblée générale une augmentation plus importante de l'enveloppe qui aurait permis à Safran d'offrir à ses administrateurs une rémunération moyenne plus en ligne avec la pratique de sociétés françaises comparables. Ce sujet sera réexaminé en 2021.

  En parallèle de cette proposition, le Conseil d'administration a arrêté les quantums des rémunérations fixe et variables par participation aux réunions associés à la mise en œuvre des Règles de répartition, accentuant encore la variabilité liée à la participation effective des administrateurs au Conseil d'administration et à ses comités et prendre en compte la charge de travail liée. Ces quantums auront vocation à être ceux utilisés à compter de 2020. Ils sont présentés ci-dessous ;
- quantums associés à la mise en œuvre des Règles de répartition, étant entendu qu'en toute hypothèse, la somme des allocations par administrateur ne pourra pas dépasser le plafond du montant de l'Enveloppe en vigueur votée par l'assemblée générale :

Quantums associés à la mise en œuvre des Règles de répartition	Exercice 2019 *(en euros)*	Exercices 2020 et ultérieurs *(en euros) :*
Rémunération fixe annuelle par administrateur (année pleine) (hors Président et Directeur Général)	11 000	11 000
Pour la participation aux réunions du Conseil d'administration :		
▪ Rémunération variable par réunion pour les administrateurs : (pas de rémunération pour le Président et le Directeur Général)	3 700	5 000
Pour la participation aux réunions des comités permanents et comité(s) *ad hoc* :		
▪ Rémunération variable par réunion pour les présidents des comités permanents	7 400	9 000

Quantums associés à la mise en œuvre des Règles de répartition	Exercice 2019 *(en euros)*	Exercices 2020 et ultérieurs *(en euros) :*
▪ Rémunération variable par réunion pour les membres des comités (y compris pour les présidents des comités *ad hoc*)	3 700	5 000
Rémunération complémentaire d'éloignement géographique, pour présence physique, par réunion du Conseil d'administration et du ou des comités		
▪ déplacement transatlantique ou équivalent		+ 3 500 €
▪ déplacement d'un pays européen	+ 1 250 €	+ 1 250 €
Plafond annuel de la rémunération par administrateur au titre de l'Enveloppe	100 000 €	130 000 €

- en cas d'évolutions significatives dans la composition et les travaux du Conseil, de ses comités ou de leur présidence au cours d'un exercice, ou de survenance de circonstances ou évènements particuliers, le Conseil pourra adapter ces quantums pour prise en compte de ces évolutions, tout en s'assurant du maintien de la prépondérance de la partie variable de la rémunération des administrateurs. En toute hypothèse, ces adaptations ne permettront pas une allocation finale dépassant le plafond de l'Enveloppe alors en vigueur.

Le tableau récapitulatif des rémunérations versées ou à verser aux membres du Conseil d'administration au titre des exercices 2018 et 2019 figure au § 6.6.3.

6.6.2 Rémunérations et avantages 2019 des dirigeants mandataires sociaux (et éléments 2020 disponibles)

Cette section présente les rémunérations et avantages du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général pour 2019, ainsi que ceux des éléments de leurs rémunérations et avantages pour 2020 d'ores et déjà arrêtés par le Conseil d'administration à la date de publication du présent document d'enregistrement universel.

Le cas échéant, le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels, au titre de l'exercice 2019, est conditionné à leur approbation par l'assemblée générale du 28 mai 2020.

6.6.2.1 Rémunérations et avantages 2019 du Président du Conseil d'administration (et éléments 2020 disponibles)

Au titre de son mandat de Président du Conseil, Ross McInnes a perçu une rémunération forfaitaire fixe annuelle. Il ne perçoit pas de rémunération variable, ni de rémunération en sa qualité d'administrateur (anciens jetons de présence). Il a bénéficié de la poursuite des régimes de prévoyance et de retraite applicables au sein du Groupe dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné et a, par ailleurs, bénéficié à titre d'avantage en nature d'un véhicule de fonction.

La structure de la rémunération 2019 du Président est conforme à la politique de rémunération exposée au § 6.6.1.2 du document de référence 2018, approuvée par l'assemblée générale du 23 mai 2019.

Les rémunérations et avantages du Président sont récapitulés dans les tableaux figurant au § 6.6.2.3 du présent document d'enregistrement universel.

Rémunération fixe 2019 et 2020

Le Conseil d'administration du 26 février 2019, après avis du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération annuelle fixe du Président à 450 000 euros pour l'exercice 2019, sans augmentation par rapport à 2018.

La rémunération annuelle fixe du Président est reconduite à l'identique pour l'exercice 2020.

Rémunération en qualité d'administrateur (anciens jetons de présence) 2019

Le Président n'a pas perçu de rémunération au titre de son mandat d'administrateur au titre de l'exercice 2019, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 23 mai 2019 (cf. § 6.6.1.2 du document de référence 2018), ainsi que § 6.6.1.3 du présent document d'enregistrement universel).

Prévoyance

Par décision du Conseil d'administration du 23 avril 2015, le Président bénéficie du régime de prévoyance applicable en France aux cadres du Groupe (cf. § 6.6.1.3 du présent document d'enregistrement universel), dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné, étant rappelé qu'il en bénéficiait précédemment en qualité de salarié, puis en qualité de Directeur Général délégué.

Cet engagement avait été approuvé par l'assemblée générale du 19 mai 2016, dans le cadre des dispositions légales alors applicables.

Sur l'exercice 2019, les charges correspondantes inscrites dans les comptes sont de 6 436 euros.

Dispositif de régimes de retraite supplémentaire en 2019

Aucun régime supplémentaire de retraite spécifique n'a été mis en place au bénéfice du Président du Conseil.

Régimes de retraite à cotisations définies – Article 83

Le Président bénéficie des deux régimes de retraite à cotisations définies « Article 83 » en vigueur au 1er janvier 2018, applicables aux cadres supérieurs du Groupe (cf. § 6.6.1.3 du présent document d'enregistrement universel), dans les mêmes conditions que les cadres bénéficiaires concernés, par décision du Conseil d'administration du 26 février 2018.

Cet engagement avait été approuvé par l'assemblée générale du 25 mai 2018, dans le cadre des dispositions alors applicables.

Pour 2019, les charges pour Safran se sont élevées à 11 955 euros au titre du régime Article 83 – Socle et à 13 981 euros au titre du régime Article 83 – Additionnel.

Le montant estimatif théorique [1] au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait être versée au Président s'élèverait à 7 352 euros au titre de l'Article 83 – Socle et à 1 811 euros au titre de l'Article 83 –Additionnel.

Régime de retraite à cotisations définies – Article 82

Le Président bénéficie du régime de retraite à cotisations définies « Article 82 » applicable aux cadres supérieurs du Groupe en France (cf. § 6.6.1.3), dans les mêmes conditions que les cadres bénéficiaires concernés, par décision du Conseil d'administration du 23 mars 2017.

Au titre du régime Article 82, la Cotisation Assureur et le Versement Complémentaire au Président pour 2019 se sont élevés respectivement à 43 762,56 euros, soit 87 525,12 euros globalement (correspondant chacun à 9,725 % de sa rémunération de référence, soit 19,45 % globalement).

Le montant estimatif théorique [1] au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait être versée au Président s'élèverait à 5 095 euros au titre de l'Article 82.

Régime de retraite à prestations définies fermé et gelé – Article 39

Le Président bénéficiait du régime de retraite supplémentaire à prestations définies Article 39 [2] applicable aux cadres supérieurs du Groupe, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné, étant rappelé qu'il en bénéficiait précédemment en qualité de Directeur Général délégué. Cet engagement avait été approuvé par l'assemblée générale du 19 mai 2016.

Ce régime a été fermé et les droits des bénéficiaires à cette date gelés à compter du 31 décembre 2016 (il n'y a donc plus depuis cette date ni droits nouveaux, ni nouveaux ayants droit au titre de ce régime) et en contrepartie, il a notamment été mis en place le régime à cotisations définies Article 82 décrit au § 6.6.1.3.

Le Président en demeure donc bénéficiaire potentiel, par décision du Conseil du 23 mars 2017, au regard des droits potentiels qu'il a précédemment acquis à ce titre au 31 décembre 2016 ; ceci dans le respect et sous réserve de remplir les conditions du plan.

Le montant estimatif théorique [1] au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait être versée au Président correspondrait au plafond défini par le régime, soit 123 408 euros (correspondant à trois fois le PASS, sur la base de la valeur 2020 du PASS).

Concernant les deux régimes mentionnés ci-dessus (Article 82 et Article 39 fermé)

Pour mémoire, le Conseil d'administration avait décidé en 2017 de faire évoluer le dispositif de régimes de retraite supplémentaire de Safran. Le nouveau dispositif adopté comprenait la fermeture du régime article 39 et le gel des droits acquis dans ce cadre et en contrepartie, notamment, la mise en place du régime Article 82. La résolution portant sur l'extension du nouveau dispositif au Président avait été soumise à l'assemblée générale du 15 juin 2017 dans le cadre des dispositions légales alors applicables, qui l'avait rejetée. Le Conseil d'administration avait confirmé le 27 juillet 2017 sa décision d'étendre le bénéfice de ce dispositif au Président, dans les mêmes conditions que les cadres bénéficiaires concernés. Cette décision s'inscrivait dans la continuité et la cohérence avec la politique de promotion interne de Safran consistant, pour permettre l'accès sans frein à des dirigeants internes aux postes de mandataires sociaux, à accorder à ces derniers des droits similaires à ceux des autres bénéficiaires. Cette position prenait en compte la connaissance par le Conseil d'administration de l'historique et de l'engagement du Président au sein du Groupe. Par ailleurs, le Conseil avait constaté le faible enjeu financier lié pour la Société.

L'assemblée générale a, depuis lors, approuvé l'extension du bénéfice de ce dispositif au Président, au travers de l'approbation de la 12e résolution de l'assemblée générale du 23 mai 2019, relative à la politique de rémunération du Président, qui inclut le bénéfice de ces régimes.

Indemnités ou avantages en raison de la cessation ou du changement de fonctions – Clause de non-concurrence

Le Président du Conseil ne bénéficie, au titre de son mandat, d'aucune indemnité ou avantage dû ou susceptible d'être dû en raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ni d'aucun engagement correspondant à des indemnités en contrepartie d'une clause de non-concurrence.

Ainsi qu'il l'avait annoncé (cf. § 6.1.1 et § 8.2.1 du document de référence 2018), le Président a renoncé à son contrat de travail à l'occasion du renouvellement de son mandat, le 23 mai 2019.

Il n'a perçu aucune indemnité ni avantage particulier à l'occasion de la rupture de son contrat de travail. Les droits potentiels à indemnité conventionnelle de licenciement et indemnité de départ la retraite qui étaient attachés à son contrat de travail ont été perdus à cette date (ces éléments étaient présentés au § 6.6.2.1 du document de référence 2018 ; sur le paiement de l'arriéré de congés payés non pris au titre et à la rupture du contrat de travail, se référer au tableau de synthèse de la rémunération du Président figurant au § 6.6.2.3).

6.6.2.2 Rémunérations et avantages 2019 du Directeur Général (et éléments 2020 disponibles)

Au titre de ses fonctions de Directeur Général, la rémunération de Philippe Petitcolin au titre de l'exercice 2019 était composée d'une rémunération forfaitaire fixe annuelle, d'une rémunération variable annuelle et d'un dispositif d'intéressement long terme (sous forme d'attribution d'actions de performance). Il a bénéficié de la poursuite des régimes de prévoyance et de retraite applicables au sein du Groupe dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné et a, par ailleurs, bénéficié à titre d'avantage en nature d'un véhicule de fonction.

La structure de sa rémunération 2019 du Directeur Général est conforme à la politique de rémunération exposée au § 6.6.1.3 du document de référence 2018, approuvée par l'assemblée générale du 23 mai 2019.

Les rémunérations et avantages du Directeur Général sont récapitulés dans les tableaux figurant au § 6.6.2.3 du présent document d'enregistrement universel.

Rémunération fixe 2019 et 2020

Le Conseil d'administration du 26 février 2019, après avis du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération annuelle fixe du Directeur Général à 800 000 euros pour l'exercice 2019, sans augmentation par rapport à 2018.

La rémunération annuelle fixe du Directeur Général est reconduite à l'identique pour l'exercice 2020.

(1) Ce calcul théorique est effectué comme s'il pouvait bénéficier de cette rente au 1er janvier 2020 indépendamment des conditions prévues pour en bénéficier (conformément aux dispositions de l'article D. 225-29-3 du Code de commerce).
(2) Régime à prestations définies à caractère aléatoire répondant aux conditions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2019

La rémunération variable annuelle du Directeur Général au titre de l'exercice 2019 a été déterminée selon les modalités figurant dans la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 23 mai 2019 décrite au § 6.6.1.3 du document de référence 2018.

Le total de la rémunération variable annuelle brute du Directeur Général pouvait atteindre 800 000 euros en cas d'atteinte de tous les objectifs, correspondant à 100 % de sa rémunération fixe annuelle (la Cible) et, en cas de surperformance justifiée, dépasser la somme de 800 000 euros sans pour autant excéder 150 % de sa rémunération fixe annuelle (le Plafond).

Le niveau de réalisation des objectifs économiques et individuels fixés pour la rémunération variable due au Directeur Général au titre de 2019 a été examiné par le Conseil d'administration lors sa réunion du 26 mars 2020, après avis du comité des nominations et des rémunérations. La rémunération variable de Philippe Petitcolin pour 2019 a été fixée à 964 444 euros, soit 121 % de sa rémunération fixe annuelle.

Ce montant correspond :

- à l'atteinte à 114 % de la part liée à la performance économique du Groupe (pesant pour 2/3), avec dans cet ensemble l'objectif lié :
  - au résultat opérationnel courant (ROC) atteint à 113 % (pesant pour 60 %),
  - au « cash flow » libre (CFL) atteint à 119 % (pesant pour 30 %),
  - au besoin en fonds de roulement (BFR), à travers les composantes de :
    - valeurs d'exploitation (Stock) atteint à 94 % (pesant pour 5 %), et
    - d'impayés atteint à 115 % (pesant pour 5 %) ;
- à l'atteinte à 109 % des objectifs de performances individuelles quantitatifs et qualitatifs (pesant pour 1/3) :

Rappel des objectifs de performances personnels 2019 : Pour mémoire (cf. § 6.6.2.2 du document de référence 2018), il s'agissait d'objectifs liés à :	Réalisation
l'intégration de Zodiac Aerospace au sein du Groupe : optimisations industrielles et managériales (quantitatif et qualitatif)	Surperformance
le « business développement » : positionner le Groupe sur certains programmes aéronautiques (qualitatif)	Partiellement atteint
la stratégie-R&T : feuille de route R&T long terme (qualitatif)	Surperformance
le digital : feuille de route Digital du Groupe (qualitatif)	Atteint
la RSE-RH : démarches continues et priorités pour l'exercice en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et ressources humaines (RH)	
▪ Environnement : système de management de l'empreinte carbone : identification des plans d'actions à déployer à partir de 2020 (qualitatif)	Atteint
▪ Sécurité : réduction additionnelle du taux de fréquence des accidents constatés (quantitatif)	Surperformance
▪ Sécurité : ergonomie dans les projets industriels – plan de formation « Usine du Futur » (quantitatif)	Atteint
▪ RH : plan de féminisation-mixité sur postes à responsabilité (qualitatif)	Atteint
TOTAL :	**109 %**

Le contenu précis et le niveau d'atteinte de chacun des objectifs personnels ne peuvent pas être davantage détaillés pour des raisons de confidentialité, compte tenu de leur sensibilité stratégique et concurrentielle.

Le versement au Directeur Général de cette rémunération variable annuelle 2019 est conditionné à son approbation par l'assemblée générale du 28 mai 2020.

Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020

La rémunération variable 2020 du Directeur Général sera fixée selon des termes de la politique de rémunération alors applicable et approuvée par l'assemblée générale. Elle sera déterminée :

- pour 2/3 sur la base d'objectifs quantitatifs de performance économique :
  - le résultat opérationnel courant (pour 60 %),
  - le cash flow libre (pour 30 %), et
  - le BFR (pour 10 %), à travers les composantes de valeurs d'exploitation (Stocks) et impayés ;
- pour 1/3 sur la base d'objectifs personnels quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil d'administration le 26 mars 2020 :

Objectifs de performances personnels 2020 :	Pondération
Passage et gestion de la crise Covid-19 (quantitatif et qualitatif)	20 %
Mise en place d'une transition managériale harmonieuse (qualitatif)	40 %
« Business-Activités » & R&T : ▪ « Business » : relations avec les avionneurs et niveau des dépenses d'investissement (Capex) (qualitatif et quantitatif) ▪ R&T : Démarche climat de Safran, projets clés de transformation digitale et support apporté à des programmes (qualitatif et quantitatif)	20 %
RSE & RH : ▪ Environnement (qualitatif et quantitatif) : · déploiement du projet « low carbon », des objectifs associés et définition du Scope 3, · alignement de la politique et organisation RSE avec la stratégie climat et environnement du Groupe ; ▪ Sécurité : Réduction additionnelle du taux de fréquence des accidents constatés (quantitatif) ▪ RH : Actions sur les recrutements (écoles, féminisation et internationalisation) (quantitatif)	20 %
TOTAL :	**100 %**

Ces objectifs personnels ne peuvent être davantage détaillés compte tenu de leur sensibilité stratégique et concurrentielle.

Le niveau de réalisation des objectifs économiques et individuels fixés pour la rémunération variable due au Directeur Général au titre de 2020 sera examiné par le Conseil d'administration, après avis du comité des nominations et des rémunérations. Le versement de cette rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de l'assemblée générale 2021.

Rémunération en qualité d'administrateur (anciens jetons de présence) 2019

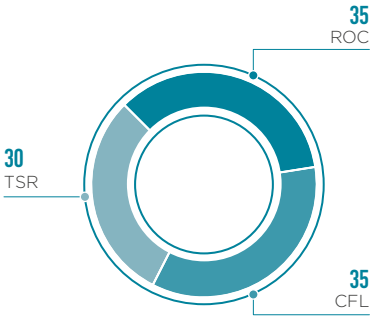
Le Directeur Général n'a pas perçu de rémunération en sa qualité d'administrateur au titre de l'exercice 2019, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 23 mai 2019 (cf. § 6.6.1.3 du document de référence 2018, ainsi que § 6.6.1.3 du présent document d'enregistrement universel).

Plan d'intéressement long terme 2019 (actions de performance)

Lors de sa réunion du 27 mars 2019, le Conseil d'administration, faisant usage de l'autorisation conférée par la 17e résolution de l'assemblée générale du 25 mai 2018, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé d'une attribution d'actions de performance à certains cadres et dirigeants du Groupe (cf. § 6.6.4.2).

Dans ce cadre, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer 13 350 actions de performance au Directeur Général, ce qui représente moins de 5 % du total de cette attribution et est conforme à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 23 mai 2019 (1).

L'intégralité des actions de performance attribuées au Directeur Général est soumise à condition de présence et à l'atteinte de conditions standard de performance, internes et externes (cf. § 6.6.1.3 du document de référence 2018 et § 6.6.4.2 du présent document d'enregistrement universel).



Les deux conditions internes « standard » pèsent pour 70 % dans l'ensemble et sont liées :

- au ROC, pour moitié et
- au CFL, pour moitié.

La condition externe pèse pour 30 % dans l'ensemble et est liée au positionnement de la performance globale relative du titre Safran (TSR), par rapport à un indice composite permettant de se comparer simultanément au marché sectoriel européen, au marché sectoriel américain et à l'indice de référence du marché français. Il est composé de :

- l'indice STOXX® Europe TMI Aerospace & Defense (Stoxx A&D Net Return) ;
- l'indice S&P Aerospace & Defense Industry Select (S&P A&D) ;
- l'indice CAC 40 (CAC 40 Gross Return) ;

chacun de ces trois indices pesant pour un tiers dans l'indice composite.

Par ailleurs, le règlement de plan prévoit le principe d'une condition de présence et un nombre limité d'exceptions à cette condition dont le décès, l'invalidité, le départ en retraite ou une décision spécifique du Conseil d'administration.

Le nombre d'actions de performance qui seraient définitivement livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans dépendra du niveau d'atteinte de ces différentes conditions sur la période 2019-2021.

Une période de conservation d'une année suivra cette période d'acquisition.

Le Conseil a également confirmé qu'après la période de conservation mentionnée ci-dessus et jusqu'au terme de ses fonctions, le Directeur Général aura l'obligation de conserver au nominatif 40 % des actions de performance définitivement livrées dans le cadre de cette attribution et de toute autre attribution éventuelle future et ce, jusqu'à ce que ces actions ainsi conservées représentent un montant équivalent à une année de sa dernière rémunération fixe annuelle.

La valorisation comptable de ces actions de performance, évaluée selon la norme IFRS 2 (cf. § 3.1 note 1.r), à la date d'attribution (soit le 27 mars 2019), est estimée à 959 989 euros.

Cette attribution est présentée dans les tableaux figurant aux § 6.6.2.3 et § 6.6.4.2 du présent document d'enregistrement universel.

Rappel du dispositif d'intéressement long terme 2015 – rémunération variable pluriannuelle

Pour mémoire, lors de sa réunion du 29 juillet 2015, le Conseil d'administration, après avis et recommandation du comité des nominations et des rémunérations, avait décidé d'instituer un dispositif de rémunération variable pluriannuelle prenant la forme d'un plan 2015 d'attribution d'unités de performance (UP) visant à reconnaître les performances opérationnelles du Groupe et la valeur actionnariale créée, appréciées sur plusieurs années. Ce plan de rémunération pluriannuelle avait été attribué au Directeur Général et décliné aux autres membres du comité exécutif de Safran. Il avait, dans ce cadre, été attribué 17 050 UP au Directeur Général.

Le nombre d'UP définitivement acquises à terme dépendait du niveau d'atteinte de conditions de performance internes et externes mesurées sur une période de trois exercices (2015-2017).

La présentation détaillée des caractéristiques de ce plan, ainsi que l'attribution au Directeur Général, figurent aux § 6.3.1.2 et § 6.3.3.3 du document de référence 2015.

Le Conseil d'administration, à l'occasion de sa réunion du 22 mars 2018, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a constaté le niveau d'atteinte de ces conditions à l'issue de la période de performance et arrêté le nombre d'UP définitivement acquises par le Directeur Général en résultant, soit 8 678 UP, correspondant à l'atteinte à 50,9 % des conditions de performance (cf. § 6.6.2.2 du document de référence 2017).

Lors de l'assemblée générale du 19 mai 2016 (18e résolution), ce dispositif a fait l'objet d'une présentation et d'un vote favorable des actionnaires, selon les règles alors applicables en matière de vote consultatif sur les rémunérations.

L'assemblée générale du 25 mai 2018 l'a également approuvé, à l'occasion de l'approbation de la 11e résolution portant sur les éléments de rémunération *(ex post)* versés ou attribués au Directeur Général au titre de 2017.

Comme prévu par le plan d'attribution, le paiement s'est effectué en deux tranches (en octobre 2018 et octobre 2019), correspondant chacune à 50 % (4 339) des UP acquises, un tiers de chacune des deux tranches étant versé en actions Safran, les deux autres tiers étant versés en numéraire.

Le règlement de première tranche de 4 339 UP a eu lieu à fin octobre 2018 (cf. § 6.6.2.2 du document de référence 2018).

Le règlement correspondant à la deuxième tranche de 4 339 UP, à fin octobre 2019, s'est élevé à 409 793,87 euros versés en numéraire et la livraison de 1 446 actions Safran, correspondant à une rémunération totale s'élevant à 614 634,23 euros.

(1) Le nombre d'actions de performance attribuées au Directeur Général ne peut pas représenter plus de l'équivalent de 120 % de sa rémunération fixe annuelle en valorisation comptable (en application de la norme IFRS 2 (cf. § 3.1 note 1.r), estimée préalablement cette attribution).

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles du Directeur Général

	Exercice au cours duquel les unités de performance ont été attribuées	Nombre d'unités de performance attribuées	Valorisation à la date d'attribution	Conditions
Philippe Petitcolin	2015	17 050	701 620 € (1)	Le nombre d'unités de performance définitivement acquises à terme dépendait du niveau d'atteinte de conditions de performance internes et externes mesurées sur une période de trois exercices (2015-2017). Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 mars 2018, après avoir constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance, a arrêté le nombre d'unités de performance définitivement acquises par le Directeur Général, à l'issue de la période de performance 2015-2017, à 8 678. Le paiement de la première tranche a été effectué en octobre 2018 avec le versement de 341 458,73 euros et la livraison de 1 446 actions. Le paiement de la deuxième tranche a été effectué en octobre 2019 avec le versement de 409 793,87 euros et la livraison de 1 446 actions. Les caractéristiques du plan sont décrites au § 6.3.3.3 du document de référence 2015.

(1) La valorisation correspond à une évaluation réalisée selon la norme IFRS 2, à la date d'attribution.

Prévoyance

Le Directeur Général bénéficie, par décision du Conseil d'administration du 23 avril 2015, du régime de prévoyance applicable en France aux cadres du Groupe (cf. § 6.6.1.4), dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné, étant rappelé qu'il en bénéficiait précédemment en qualité de salarié.

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 19 mai 2016, dans le cadre des dispositions légales alors applicables.

Sur l'exercice 2019, les charges correspondantes inscrites dans les comptes sont de 6 203 euros.

Dispositif de régimes de retraite supplémentaire en 2019

Aucun régime supplémentaire de retraite spécifique n'a été mis en place au bénéfice du Directeur Général.

Régimes de retraite à cotisations définies – Article 83

Le Directeur Général bénéficie des deux régimes de retraite à cotisations définies « Article 83 » en vigueur au 1er janvier 2018 applicables aux cadres supérieurs du Groupe (cf. § 6.6.1.4), dans les mêmes conditions que les cadres bénéficiaires concernés, par décision du Conseil d'administration du 26 février 2018.

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 25 mai 2018, dans le cadre des dispositions légales alors applicables.

Pour 2019, les charges pour Safran se sont élevées à 28 164 euros au titre du régime Article 83 – Socle et à 13 981 euros au titre du régime Article 83 – Additionnel.

Le montant estimatif théorique (1) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait être versée au Directeur Général s'élèverait à 28 497 euros au titre de l'Article 83 – Socle et à 1 968 euros au titre de l'Article 83 – Additionnel.

Régime de retraite à cotisations définies – Article 82

Le Directeur Général bénéficie du régime de retraite à cotisations définies « Article 82 » applicable aux cadres supérieurs du Groupe en France (cf. § 6.6.1.4), dans les mêmes conditions que les cadres bénéficiaires concernés, par décision du Conseil d'administration du 23 mars 2017.

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 15 juin 2017, dans le cadre des dispositions légales alors applicables.

Au titre du régime Article 82, la Cotisation Assureur et le Versement Complémentaire au Directeur Général pour 2019 se sont respectivement élevés à 200 894,64 euros, soit 401 789,28 euros globalement (correspondant chacun à 12,735 % de sa rémunération de référence, soit 25,47 % globalement).

Le montant estimatif théorique (1) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait être versée au Directeur Général s'élèverait à 29 666 euros au titre de l'Article 82.

Régime de retraite à prestations définies fermé et gelé – Article 39

Le Directeur Général bénéficiait du régime de retraite supplémentaire à prestations définies Article 39 applicable aux cadres supérieurs du Groupe désormais fermé et gelé (cf. § 6.6.1.4), dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné, étant rappelé qu'il en bénéficiait précédemment en qualité de salarié.

Le Directeur Général en demeure bénéficiaire potentiel au regard des droits potentiels qu'il a précédemment acquis à ce titre au 31 décembre 2016 ; ceci dans le respect et sous réserve de remplir les conditions du plan.

Le montant estimatif théorique (1) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait être versée au Directeur Général correspondrait au plafond défini par le régime, soit 123 408 euros (correspondant à trois fois le PASS, sur la base de la valeur 2020 du PASS).

Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 15 juin 2017, dans le cadre des dispositions légales alors applicables.

Indemnités ou avantages en raison de la cessation ou du changement de fonctions – clause de non-concurrence

Le Directeur Général ne bénéficie, au titre de son mandat social, d'aucune indemnité ou avantage dû ou susceptible d'être dû en raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ni d'aucun engagement correspondant à des indemnités en contrepartie d'une clause de non-concurrence.

Le contrat de travail à durée indéterminée de Philippe Petitcolin avec Safran est suspendu depuis le 23 avril 2015 (cf. § 6.6.2.3 et § 6.4).

Après reprise de son contrat de travail au terme de son mandat social et en cas de rupture de ce contrat à l'initiative de Safran, des indemnités conventionnelles de licenciement pourraient

(1) Ce calcul théorique est effectué comme s'il pouvait bénéficier de cette rente au 1er janvier 2020 indépendamment des conditions prévues pour en bénéficier (conformément aux dispositions de l'article D. 225-29-3 du Code de commerce.

être dues, ainsi qu'un préavis d'une durée de six mois. Sur la base de l'ancienneté acquise au jour de la suspension de son contrat de travail et du montant de sa rémunération à cette date, en application de la convention collective applicable (ingénieurs et cadres de la métallurgie), les indemnités Directeur Général pourraient s'élever à un montant brut maximum de 906 044,67 euros. Ces indemnités résultent de règles d'ordre public du droit du travail.

Après reprise de son contrat de travail au terme de son mandat social et en cas de départ à la retraite à l'initiative du salarié, une indemnité de départ à la retraite pourrait être due. Sur la base de l'ancienneté acquise au jour de la suspension de son contrat de travail et du montant de sa rémunération à cette date, en application de la convention collective applicable (ingénieurs et cadres de la métallurgie), l'indemnité de départ à la retraite du Directeur Général pourrait s'élever à un montant brut maximum de 201 343,26 euros. Cette indemnité résulte de règles d'ordre public du droit du travail.

6.6.2.3 Tableaux récapitulatifs 2019

Tableaux de synthèse des rémunérations individuelles et avantages de Ross McInnes, Président du Conseil d'administration

Tableau récapitulatif des rémunérations et des options et actions attribuées durant l'exercice 2019 au Président du Conseil d'administration

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées	Exercice 2018	Exercice 2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	465 809,61 € (1)	565 346,27 € (2)
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL	**465 809,61 €**	**565 346,27 €**

(1) Dont 12 897,48 euros correspondant au Versement Complémentaire au titre du régime de retraite à cotisations définies (Article 82) et permettant le paiement de l'impôt au titre de ce dispositif qui repose sur une fiscalisation à l'entrée (cf. § 6.6.2.1).
(2) Dont 43 762,56 euros correspondant au Versement Complémentaire au titre du régime de retraite à cotisations définies (Article 82) (cf. § 6.6.2.1) et 66 666,80 euros d'indemnité compensatrice de congés payés liée à la rupture de son contrat de travail le 23 mai 2019.

Synthèse des rémunérations du Président du Conseil d'administration

Tableau récapitulatif des rémunérations *(montants bruts)*	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	450 000 €	450 000 €	450 000 €	450 000 €
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	73 513,88 €	N/A	N/A
Avantages en nature (1)	2 912,13 €	2 912,13 €	4 916,91 €	4 916,91 €
Versement Complémentaire au titre d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (2)	12 897,48 €	12 897,48 €	43 762,56 €	43 762,56 €
Autre	N/A	N/A	N/A	66 666,80 € (3)
TOTAL	**465 809,61 €**	**539 323,49 €**	**498 679,47 €**	**565 346,27 €**

(1) Véhicule de fonction.
(2) Montant correspondant au Versement Complémentaire au titre du régime de retraite à cotisations définies (article 82) et permettant le paiement de l'impôt au titre de ce dispositif qui repose sur une fiscalisation à l'entrée (cf. § 6.6.2.1).
(3) Lors de la rupture du contrat de travail du Président le 23 mai 2019 (cf. § 6.4 et § 6.6.2.1), il a été constaté les jours de congés accumulés au titre de son contrat de travail jusqu'au 21 avril 2011, date à laquelle son contrat de travail avait été suspendu. Ces congés payés non pris ont donné lieu à indemnité compensatrice de congés payés à la rupture du contrat.

Tableaux de synthèse des rémunérations individuelles et avantages de Philippe Petitcolin, Directeur Général

Tableau récapitulatif des rémunérations et des options et actions attribuées durant l'exercice 2019 au Directeur Général

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées	Exercice 2018	Exercice 2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	1 936 136,28 € (1)	1 971 214,76 € (2)
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (3) (cf. § 6.6.4.2)	956 205 €	959 989 €
TOTAL	**2 892 341,28 €**	**2 931 203,76 €**

(1) Dont 171 349,44 euros correspondant au Versement Complémentaire au titre du régime de retraite à cotisations définies (Article 82) et permettant le paiement de l'impôt au titre de ce dispositif qui repose sur une fiscalisation à l'entrée (cf. § 6.6.2.2 et tableau ci-dessous).
(2) Dont 200 894,64 euros correspondant au Versement Complémentaire au titre du régime de retraite à cotisations définies (Article 82) (cf. § 6.6.2.2) et 614 634,23 euros correspondant au versement du solde du dispositif d'intéressement long terme 2015 (§ 6.6.2.2).
(3) La valorisation des actions de performance correspond à une évaluation réalisée selon la norme IFRS 2 (cf. § 3.1, note 1.r), à la date d'attribution, et non à une rémunération perçue par le bénéficiaire au cours de l'exercice.

Synthèse des rémunérations du Directeur Général

	Exercice 2018		Exercice 2019	
Tableau récapitulatif des rémunérations *(montants bruts)*	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	800 000 €	800 000 €	800 000 €	800 000 €
Rémunération variable annuelle	960 000 €	777 500 €	964 444 €	960 000 €
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	512 140,96 (1)	N/A	614 634,23 € (2)
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	36 314,09 €	N/A	N/A
Avantages en nature (3)	4 786,84 €	4 786,84 €	5 876,12 €	5 876,12 €
Versement Complémentaire au titre d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (4)	171 349,44 €	171 349,44 €	200 894,64 €	200 894,64 €
TOTAL	**1 936 136,28 €**	**2 302 091,33 €**	**1 971 214,76 €**	**2 581 404,99 €**

(1) Paiement en octobre 2018 de la première tranche du dispositif d'intéressement long terme 2015 (cf. § 6.6.2.2), correspondant à une rémunération totale de 512 140,96 euros (versée à concurrence de 2/3 en numéraire, soit 341 458,73 euros et à concurrence d'1/3 en actions Safran soit la livraison de 1 446 actions Safran).
(2) Paiement en octobre 2019 de la deuxième tranche du dispositif d'intéressement long terme 2015 (cf. § 6.6.2.2), correspondant à une rémunération totale de 614 634,23 euros (versée à concurrence de 2/3 en numéraire, soit 409 793,87 euros et à concurrence d'1/3 en actions Safran soit la livraison de 1 446 actions Safran).
(3) Véhicule de fonction.
(4) Montant correspondant au Versement Complémentaire au titre du régime de retraite à cotisations définies (Article 82) et permettant le paiement de l'impôt au titre de ce dispositif qui repose sur une fiscalisation à l'entrée (cf. § 6.6.2.2).

Tableau récapitulatif des actions de performance attribuées durant l'exercice 2019 au Directeur Général

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (1) *(euros)*	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Philippe Petitcolin	CA du 27.03.2019	13 350	959 989 €	29.03.2022	30.03.2023 (2)	100 % des actions sont soumises à des critères de performance, décrits au § 6.6.4.2
TOTAL		**13 600**	**956 205 €**			

(1) La valorisation des actions de performance correspond à une évaluation réalisée selon la norme IFRS 2 (cf. § 3.1, note 1.r), à la date d'attribution, et non à une rémunération perçue par le bénéficiaire au cours de l'exercice.
(2) Le Directeur Général ayant toutefois l'obligation de conserver au nominatif 40 % des actions de performance définitivement livrées jusqu'à la fin de son mandat et jusqu'à ce que ces actions ainsi conservées représentent un montant équivalent à une année de sa dernière rémunération fixe annuelle.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2019 pour le Directeur Général

Actions de performance devenues disponibles pour le Directeur Général	N° et date du plan	Nombre total d'actions devenues disponibles (livrées)
Philippe Petitcolin	Actions de performance 2016 du 28.07.2016	20 691

Lors de sa réunion du 28 juillet 2016, le Conseil d'administration avait décidé d'attribuer 27 390 actions de performance à Philippe Petitcolin, Directeur Général, au titre du plan d'« Incentive » long terme 2016. Le nombre d'actions de performance à livrer définitivement à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans dépendait du niveau d'atteinte de conditions de performance internes (ROC et CFL) et externe (TSR) sur la période 2016-2018.

À l'occasion de sa réunion du 27 mars 2019, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance du plan, lequel ressort globalement à 75,54 %, avec dans cet ensemble l'atteinte :

- à 107,8 % de la condition liée au ROC, correspondant à l'attribution de 86 % de la part des actions liées à cette condition qui pèse pour 35 % ;
- à 105,8 % de la condition liée au CFL, correspondant à l'attribution de 85 % de la part des actions liées à cette condition qui pèse pour 35 % ;
- d'un TSR Safran supérieur de 2,49 points à celui du panel, correspondant à l'attribution de 52,5 % de la part des actions liées à cette condition qui pèse pour 30 %.

En conséquence, 20 691 actions ont été livrées le 30 juillet 2019 au Directeur Général à l'issue de la période d'attribution (nombre de droits initialement attribués multiplié par le taux d'atteinte des conditions de performance). Il est rappelé que pour le Directeur Général, la période d'acquisition est suivie d'une période de conservation d'une année. Ainsi, les actions de performance qui lui ont été livrées ne deviendront cessibles qu'à compter du 31 juillet 2020.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2020 pour le Directeur Général

Actions de performance devenues disponibles pour le Directeur Général	N° et date du plan	Nombre total d'actions devenues disponibles (livrées)
Philippe Petitcolin	Actions de performance 2017 du 23.03.2017	26 062

Lors de sa réunion du 23 mars 2017, le Conseil d'administration avait décidé d'attribuer 27 165 actions de performance à Philippe Petitcolin, Directeur Général, au titre du plan d'« Incentive » long terme 2017. Le nombre d'actions de performance à livrer définitivement à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans dépendait du niveau d'atteinte de conditions de performance internes (ROC et CFL) et externe (TSR) sur la période 2017-2019.

À l'occasion de sa réunion du 26 mars 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance du plan, lequel ressort globalement à 95,94 %, avec dans cet ensemble l'atteinte :

- à 112,4 % de la condition liée au ROC, correspondant à l'attribution de 89,9 % de la part des actions liées à cette condition qui pèse pour 35 % ;
- à 123,1 % de la condition liée au CFL, correspondant à l'attribution de 98,5 % de la part des actions liées à cette condition qui pèse pour 35 % ;
- d'un TSR Safran supérieur de 63,39 points à celui du panel, correspondant à l'attribution de 100 % de la part des actions liées à cette condition qui pèse pour 30 %.

En conséquence, 26 062 actions ont été livrées le 25 mars 2020 au Directeur Général à l'issue de la période d'attribution (nombre de droits initialement attribués multiplié par le taux d'atteinte des conditions de performance). Il est rappelé que pour le Directeur Général, la période d'acquisition est suivie d'une période de conservation d'une année. Ainsi, les actions de performance qui lui ont été livrées ne deviendront cessibles qu'à compter du 26 mars 2021.

Tableau récapitulatif des actions de performance attribuées au Directeur Général en cours d'acquisition

Attributaire	N° et date du plan	Nombre total d'actions attribuées (en cours d'acquisition)
Philippe Petitcolin	Actions de performance 2018 du 24.07.2018	13 600
Philippe Petitcolin	Actions de performance 2019 du 27.03.2019	13 350
TOTAL		**26 950**

Tableau récapitulatif des options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2019 au Directeur Général

Néant.

Tableau récapitulatif des options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2019 par le Directeur Général

Néant.

Tableau récapitulatif des contrats de travail, retraites et indemnités de départ du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général

Prénom, nom	Mandat	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions ou de clauses de non-concurrence
Ross McInnes	Président du Conseil	Non (1)	Oui (3)	Non
Philippe Petitcolin	Directeur Général	Oui, suspendu (2)	Oui (3)	Non (4)

(1) Contrat de travail suspendu du 21 avril au 23 mai 2019, puis rompu le 23 mai 2019, lors du renouvellement de son mandat de Président (cf. § 6.4 et § 6.6.2.1). Le Président n'a perçu aucune indemnité ni avantage particulier à l'occasion de la rupture de son contrat de travail. Les droits potentiels à indemnité conventionnelle de licenciement et indemnité de départ la retraite qui étaient attachés à son contrat de travail ont été perdus à cette date (ces éléments étaient présentés au § 6.6.2.1 du document de référence 2018). Une indemnité compensatrice de congés payés lui a été versée au titre de congés payés acquis et non pris antérieurement à la suspension de son contrat.
(2) Contrat de travail suspendu depuis le 23 avril 2015, date de sa nomination en qualité de Directeur Général (cf. § 6.4).
(3) Aucun régime de retraite n'a été mis en place spécifiquement au profit du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général. Ils bénéficient des régimes collectifs de retraite supplémentaire à cotisations définies, dans les mêmes conditions que le reste des cadres du Groupe. Ils demeurent bénéficiaires potentiels du régime de retraite supplémentaire à prestations définies désormais fermé et dont les droits ont été gelés au 31 décembre 2016, au regard des droits acquis antérieurement à cette date (cf. § 6.6.2.1 et § 6.6.2.2).
(4) cf. section « Indemnités ou avantages en raison de la cessation ou du changement de fonctions » du § 6.6.2.2.

6.6.2.4 Ratios d'équité entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés

Multiples de rémunérations (ratios entre le niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux - Président et Directeur général – et la rémunération moyenne et médiane des salariés) et évolutions annuelles des rémunérations et des performances de la société :

1) Méthode de calcul :

Les multiples présentés ont été calculés sur la base des rémunérations et avantages versés ou attribués suivants : rémunération fixe, rémunération variable annuelle, versement complémentaire au titre du régime de retraite complémentaire à cotisations définies de l'article 82 (versement complémentaire), jetons de présence, épargne salariale et intéressement long terme sous forme d'attribution d'actions de performance (valorisées à leur juste valeur en date d'attribution), au titre des exercices 2015 à 2019.

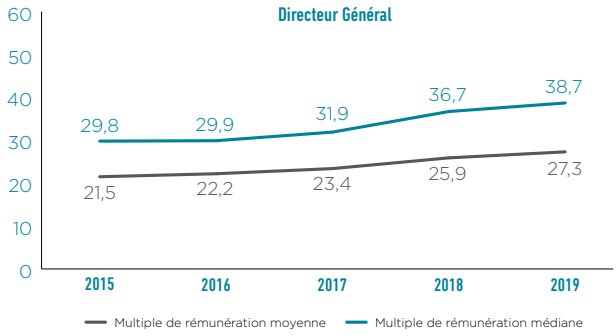
Pour une année N, sont pris en compte les salariés présents sur l'intégralité des exercices N-1 et N.

2) Ratios Safran SA :

Périmètre :

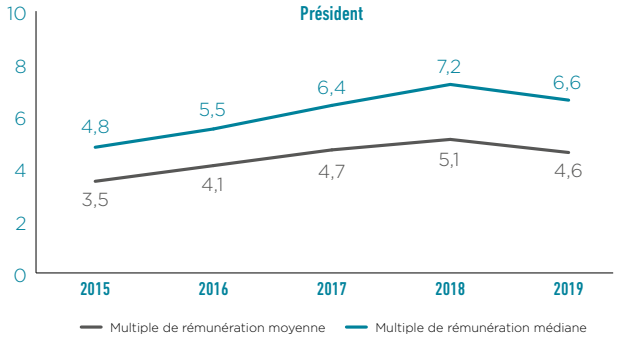
Conformément à la réglementation en vigueur, le périmètre retenu pour le calcul de ces ratios est celui de la société Safran SA (France), société cotée, tête du Groupe Safran (environ 1 700 salariés, soit 4% des effectifs en France).

Multiples de rémunération au cours des cinq derniers exercices (Safran SA)



Commentaires :
Pour l'année 2015, le multiple a été calculé sur la base des rémunérations cumulées versées à Jean-Paul Herteman (Président-Directeur général jusqu'au 23 avril 2015) et à Philippe Petitcolin (Directeur Général depuis le 23 avril 2015), auprorata des durées respectives de leurs mandats.
Pour l'année 2016, la rémunération variable annuelle relative à l'exercice 2015 (payée en 2016) de Jean-Paul Herteman, liée à sa fonction de Directeur Général est prise en compte.

Multiple de rémunération au cours des cinq derniers exercices (Safran SA)



Commentaire :
Pour le multiple de l'année 2015, la rémunération de Ross McInnes en sa qualité de Président dissocié ayant pris ses fonctions le 23 avril 2015, a été annualisée pour les besoins du calcul.

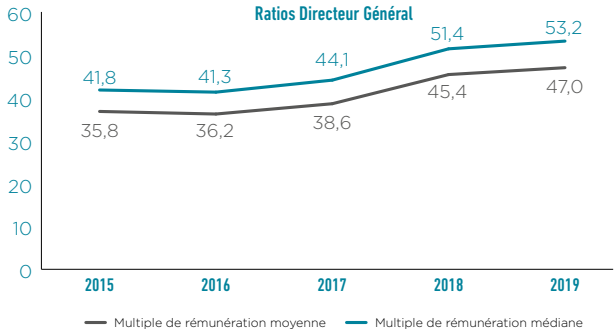
3) Ratio périmètre « France » :

Périmètre :

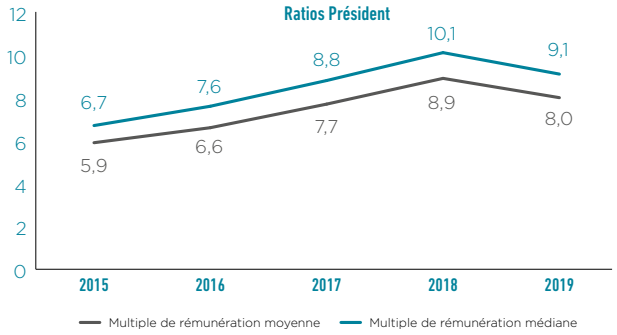
Sur une base volontaire, les ratios ont aussi été calculés avec l'ensemble des sociétés du Groupe Safran en France (en moyenne sur les cinq ans, cela représente 34 334 salariés).

Les salariés de l'ex-périmètre Zodiac Aerospace travaillant en France sont pris en compte à partir de 2018, date d'acquisition.

Multiples de rémunération au cours des cinq derniers exercices (périmètre France)



Multiple de rémunération au cours des cinq derniers exercices (périmètre France)



Commentaire :
Pour le multiple de l'année 2015, la rémunération de Ross McInnes en sa qualité de Président dissocié ayant pris ses fonctions le 23 avril 2015, a été annualisée pour les besoins du calcul.
La hausse du ratio entre 2017 et 2018 pour le Président s'explique principalement par une revalorisation de sa rémunération fixe annuelle (passage de 350 000€ à 450 000€).

4) Évolutions annuelles des rémunérations et des performances de la société.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des performances du Groupe et l'évolution des rémunérations et avantages versés ou attribués, d'une année sur l'année.

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Évolution des performances du Groupe :				
Résultat net ajusté (part du groupe)	22 %	33 %	- 17 %	35 %
Évolution des rémunérations :				
Président	13 %	19 %	13 %	- 8 %
Directeur Général	- 1 %	9 %	15 %	7 %
Rémunération moyenne des salariés du Groupe Safran France	1 %	3 %	- 2 %	3 %

Au fil des cinq dernières, l'évolution du résultat net du Groupe a été marquée par une série d'événements non récurrents rendant la comparaison d'une année sur l'autre chaque fois atypique : nombreux changement de périmètre (apports des activités spatiales à la JV ASL en 2016, cession des activités de la sécurité en 2017 puis entrée des activités ex Zodiac Aerospace en 2018), évolution de normes comptables (impact notamment du passage à la norme IFRS 15 sur la reconnaissance du revenu en 2018). Si le résultat opérationnel, reflet des activités récurrentes du Groupe, a connu une croissance régulière, le résultat net a enregistré des à-coups liés aux événements non récurrents des dernières années.

En particulier, l'évolution 2017-2018 négative (-17 %) résulte d'une base de départ 2017 élevée compte tenu de la comptabilisation d'une plus-value significative qui ne se retrouve pas en 2018.

Par ailleurs, la baisse de la rémunération moyenne des salariés du Groupe Safran France entre 2017 et 2018 s'explique par l'arrivée des salariés de l'ex-périmètre Zodiac Aerospace dont le salaire moyen annuel est inférieur.

6.6.3 Rémunération des membres du Conseil d'administration (anciens jetons de présence)

La rémunération allouée aux administrateurs en rémunération de leur activité est prévue par l'article 17 des statuts de Safran et les règles de répartition sont arrêtées par le Conseil d'administration.

Le 26 février 2018, le Conseil d'administration a modifié les règles de répartition des anciens jetons de présence, applicable pour et à compter de l'exercice 2018 en accentuant encore la variabilité liée à la participation effective des administrateurs au Conseil d'administration et à ses comités et en supprimant le droit à répartition et perception du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général.

Les règles de répartition des anciens jetons de présence arrêtées par le Conseil d'administration sont celles figurant actuellement dans son règlement intérieur.

Le nouveau dispositif légal visant la rémunération des administrateurs[(1)] prévoit désormais l'établissement d'une politique de rémunération les concernant, laquelle doit faire l'objet d'un vote « ex-ante » de l'assemblée générale. Ainsi, une politique de rémunération spécifique concernant les administrateurs sera soumise à l'assemblée générale du 28 mai 2020 (14e résolution).

Cette politique qui figure au cf. § 6.6.1.5 sera donc celle qui s'appliquera à compter de 2020, sous réserve de son approbation par l'assemblée générale. Les principes et règles de répartition présentés dans cette politique sont identiques à ceux figurant actuellement dans le règlement intérieur du Conseil d'administration et qui ont été appliqués pour la répartition au titre de 2019.

Pour établir cette politique, le Conseil d'administration a considéré que les principes prévus dans les règles de répartition figurant actuellement dans le règlement intérieur du Conseil restent pertinents. Sont également rappelés dans cette politique les quantums actuellement associés aux règles de répartition et appliqués pour la répartition au titre de 2019. Y figurent également pour information les quantums qui auront vocation à être ceux utilisés à compter de 2020.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 26 mars 2020 a arrêté la répartition individuelle au titre de 2019, comme détaillée ci-contre.

(1) Ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019 et décret n°2019-1235 du 27 novembre 2019.

6.6.3.1 Tableau récapitulatif des rémunérations versées aux membres du Conseil d'administration

	Montant des rémunérations			
	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant brut	Montant net versé en 2019	Montant brut	Montant net versé en 2020
MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION NON DIRIGEANTS (HORS REPRÉSENTANT DE L'ÉTAT ET ADMINISTRATEURS NOMMÉS SUR PROPOSITION DE L'ÉTAT)				
Hélène Auriol Potier	66 500,00 €	46 550,00 € (1)	76 734,00 €	53 714,02 €
Éliane Carré-Copin (administrateur jusqu'au 25 juillet 2019)	44 300,00 €	31 010,00 € (1) (2)	27 183,00 €	19 027,84 €
Hervé Chaillou (administrateur depuis le 20 novembre 2019)	-	-	4 530,00 €	3 751,20 €
Jean-Lou Chameau	70 200,00 €	49 140,00 € (1)	83 719,00 €	58 603,11 €
Monique Cohen	85 000,00 €	59 500,00 € (1)	94 384,00 €	66 068,90 €
Odile Desforges	81 300,00 €	56 910,00 € (1)	80 227,00 €	56 158,57 €
Didier Domange	42 100,00 €	29 470,00 € (1)	76 734,00 €	53 714,02 €
F&P représentée par Robert Peugeot	49 500,00 €	49 500,00 €	52 289,00 €	52 288,82 €
Laurent Guillot (administrateur depuis le 23 mai 2019)	-	-	37 659,00 €	26 361,49 €
Brigitte Lesschaeve (administrateur jusqu'au 19 novembre 2019)	43 200,00 €	35 769,60 € (1) (3)	47 758,00 €	39 543,94 €
Gérard Mardiné	66 500,00 €	55 062,00 € (3)	52 289,00 €	43 295,14 €
Daniel Mazaltarim	62 800,00 €	51 998,40 € (1) (3)	59 273,00 €	49 078,24 €
Fernanda Saraiva (administrateur depuis le 25 juillet 2019)	-	-	18 122,00 €	15 004,81 €
Patrick Pélata	73 900,00 €	51 730,00 € (1)	87 211,00 €	61 047,66 €
Sophie Zurquiyah	66 550,00 €	46 585,00 € (1)	59 273,00 €	41 491,27 €
Total des rémunérations versées aux membres du Conseil d'administration hors représentant de l'État et administrateurs nommés sur proposition de l'État	**800 250,00 €**	**598 193,00 €**	**857 385 €**	**639 149,03 €**
Versement au Trésor public (4)	164 000,00 €	164 000,00 €	142 614,00 €	142 614,44 €
Total des rémunérations versées aux membres du Conseil d'administration non dirigeants	**964 250,00 €**	**762 193,00 €**	**1 000 000 €**	**781 763,47 €**
MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DIRIGEANTS				
Ross McInnes	-	-	-	-
Philippe Petitcolin	-	-	-	-
Total des rémunérations versées aux membres du Conseil d'administration dirigeants			**-**	**-**
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	**964 250,00 €**	**762 193,00 €**	**1 000 000 €**	**781 763,47 €**

(1) Après déduction du précompte social (prélèvements sociaux de 17,2 %) et de l'acompte fiscal (12,8 %) pour les résidents fiscaux de France.
(2) Administrateur représentant les salariés actionnaires reversant (après prélèvements sociaux et fiscaux) ses jetons de présence au profit d'associations caritatives.
(3) Administrateurs représentant les salariés abandonnant leurs jetons de présence au profit de leur organisation syndicale : exonération des prélèvements sociaux et fiscaux.
(4) Représentant de l'État et administrateurs nommés sur proposition de l'État.

Le versement de la rémunération (anciens jetons de présence) 2019 aux administrateurs est suspendu jusqu'à régularisation de la situation sur la mixité/parité au sein du Conseil (retour à un minimum de 40% de femmes, cf. § 6.2.4.2). Le paiement n'interviendrait donc qu'après l'assemblée générale du 28 mai 2020, si l'assemblée générale suit les recommandations du Conseil d'administration (cf. § 6.2.4.2 et § 8.2.1.3).

6.6.3.2 Rémunération 2019 des administrateurs représentant les salariés actionnaires et des administrateurs représentant les salariés

Brigitte Lesschaeve, administrateur représentant les salariés jusqu'au 19 novembre 2019, a perçu jusqu'à cette date, au titre de son contrat de travail avec Safran Landing Systems, une rémunération brute de 74 499 euros. Elle a perçu également l'intéressement, la participation et l'abondement aux mêmes titre et conditions que les autres salariés des sociétés du Groupe. Au titre du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (Article 83 – Socle) dont elle bénéficie, le montant estimatif théorique (1) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait lui être versée s'élèverait à 1 206 euros.

Fernanda Saraiva, administrateur représentant les salariés depuis le 25 juillet 2019, a perçu à compter de cette date, au titre de son contrat de travail avec Safran Helicopter Engines, une rémunération brute de 33 510 euros. Elle a perçu également l'intéressement, la participation et l'abondement aux mêmes titre et conditions que les autres salariés des sociétés du Groupe. Au titre du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (Article 83 – Socle) dont elle bénéficie, le montant estimatif théorique (1) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait lui être versée s'élèverait à 1 502 euros.

Hervé Chaillou, administrateur représentant les salariés depuis le 20 novembre 2019, a perçu à compter de cette date, au titre de son contrat de travail avec Safran Aircraft Engines, une rémunération brute de 7 193 euros au titre des mois de novembre et décembre 2019. Il a perçu également l'intéressement, la participation et l'abondement aux mêmes titre et conditions que les autres salariés des sociétés du Groupe. Il ne bénéficiait pas des régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies (Article 83).

Daniel Mazaltarim, administrateur représentant les salariés, a perçu en 2019, au titre de son contrat de travail avec Safran Aircraft Engines, une rémunération brute de 101 358 euros. Il a perçu également l'intéressement, la participation et l'abondement aux mêmes titre et conditions que les autres salariés des sociétés du Groupe. Au titre du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (Article 83 – Socle) dont il bénéficie, le montant estimatif théorique (1) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait lui être versée s'élèverait à 2 097 euros.

Éliane Carré-Copin, administrateur représentant les salariés actionnaires jusqu'au 25 juillet 2019, a perçu jusqu'à cette date, au titre de son contrat de travail avec Safran, une rémunération brute de 41 853 euros. Elle a perçu également l'intéressement et la participation aux mêmes titre et conditions que les autres salariés des sociétés du Groupe. Ayant fait valoir ses droits à la retraite, Éliane Carré-Copin a perçu une indemnité compensatrice de congés payés (12 816 euros) et une indemnité de fin de contrat de 17 965 euros. Au titre du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (Article 83 – Socle), elle bénéficie d'une rente d'un montant annuel initial de 1 656 euros.

Gérard Mardiné, administrateur représentant les salariés actionnaires, a perçu en 2019, au titre de son contrat de travail avec Safran Electronics & Defense, une rémunération brute de 138 600 euros. Il a perçu également l'intéressement, la participation et l'abondement aux mêmes titre et conditions que les autres salariés des sociétés du Groupe. Au titre du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (Article 83 – Socle) dont il bénéficie, le montant estimatif théorique (1) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait lui être versée s'élèverait à 2 930 euros.

6.6.4 Plan d'intéressement long terme

6.6.4.1 Options de souscription et options d'achat d'actions

Il n'a été procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au cours de l'exercice 2019.

Il n'y a pas d'options d'achat d'actions en circulation.

La réalisation de la fusion-absorption de Zodiac Aerospace par Safran, le 1er décembre 2018, a entraîné la substitution de Safran à Zodiac Aerospace, dans toutes les obligations résultant des engagements pris par Zodiac Aerospace à l'égard des titulaires d'options de souscription d'actions Zodiac Aerospace en circulation à la date de réalisation de la fusion. Les options de souscription d'actions Zodiac Aerospace ont été reportées sur des actions ordinaires de Safran selon la parité d'échange de la fusion. Les plans en vigueur figurent au § 7.3.7.3. Les dirigeants mandataires sociaux de Safran n'en bénéficient pas.

6.6.4.2 Actions de performance 2019

Les attributions gratuites d'actions de performance sont des instruments communément utilisés par les sociétés visant à renforcer la solidarité, la motivation et fidéliser les bénéficiaires tout en favorisant l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

Aux termes de sa dix-septième résolution, l'assemblée générale mixte du 25 mai 2018 a autorisé le Conseil d'administration à attribuer des actions de performance au profit (i) des membres du personnel salarié, ou de certaines catégories d'entre eux, qu'ils appartiennent à la Société ou à des sociétés du Groupe, ou (ii) au profit des dirigeants mandataires sociaux (à l'exception du Président du Conseil d'administration de la Société lorsque les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général sont dissociées) pouvant bénéficier de telles attributions en vertu de la loi, ou de certains d'entre eux, qu'ils appartiennent à la Société ou à des sociétés du Groupe. L'assemblée générale a laissé le soin au Conseil de déterminer l'identité ou les catégories de bénéficiaires des attributions.

Le nombre total d'actions de performance pouvant être attribuées ne pouvait excéder 0,4 % du capital social au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration (plafond) et dans la limite de deux tiers de ce taux par exercice fiscal (sous-plafond).

Par ailleurs, le nombre d'actions de performance attribuées aux mandataires sociaux de la Société ne pouvait excéder 5 % par mandataire social bénéficiaire du total attribué lors de chaque attribution (soit un sous-plafond de 0,01 % par mandataire social, par exercice fiscal).

(1) Ce calcul théorique est effectué comme s'il pouvait bénéficier de cette rente au 1er janvier 2020 indépendamment des conditions prévues pour en bénéficier (conformément aux dispositions de l'article D. 225-29-3 du Code de commerce).

Lors de sa réunion du 27 mars 2019, le Conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a décidé l'attribution de 732 130 actions de performance à certains cadres et dirigeants du Groupe (plan d'« Incentive » long terme 2019 qui vise à reconnaître les performances opérationnelles du Groupe et la valeur actionnariale créée, appréciées sur plusieurs années).

Les actions attribuées seront des actions à émettre à titre d'augmentation de capital ou des actions existantes préalablement rachetées par la Société.

L'attribution autorisée par le Conseil d'administration répond aux principales caractéristiques et conditions suivantes, identiques à celles présentées à l'assemblée générale du 23 mai 2019 (cf. § 8.2.2 du document de référence 2018) :

Conditions

L'attribution est soumise à condition de présence et à l'atteinte de conditions de performance internes et externes, similaires pour l'ensemble des bénéficiaires, dont la mesure est effectuée sur trois exercices consécutifs complets en ce compris l'exercice 2019 au cours duquel les actions de performance sont attribuées, telles qu'elles sont décrites au § 6.6.4.2 du présent document d'enregistrement universel :

Conditions internes standard pour l'ensemble des bénéficiaires

Ces conditions internes standard pèsent pour un minimum de 70 % dans l'ensemble pour l'ensemble des bénéficiaires.

Les deux conditions internes standard sont liées :

- au ROC (résultat opérationnel courant ajusté, tel que commenté au § 2.1.2) ;
- au CFL (cash flow libre, tel que commenté au § 2.2.3) ;

chacune pesant pour moitié du poids lié à ces conditions.

Les niveaux d'atteinte de ces conditions seront mesurés par référence à la moyenne des montants prévus pour l'exercice en cours à la date d'attribution et pour les deux exercices suivants dans le dernier plan moyen terme (PMT) du Groupe validé par le Conseil d'administration avant la date d'attribution, avec :

- un seuil de déclenchement à 80 % de l'objectif du PMT qui donne droit à 40 % de la part d'attribution liée à la condition ;
- une cible de performance à 100 % de l'objectif du PMT qui donne droit à 80 % de la part d'attribution liée à la condition ;
- un plafond à 125 % de l'objectif du PMT qui donne droit à 100 % de la part d'attribution liée à la condition ;
- entre le seuil de déclenchement et la cible, et entre la cible et le plafond, la progression est linéaire. En dessous du seuil de déclenchement, la part d'attribution liée à la condition concernée est nulle.

La mesure de la performance s'effectue en comparant les résultats à une base de référence établie sur un même périmètre. En cas de sortie de périmètre, les bases de référence des attributions passées seront retraitées des montants attachés à ce périmètre cédé pour les années concernées. Pour la première attribution suivant une entrée dans le périmètre du Groupe, des conditions de performance additionnelles pourraient, le cas échéant, être ajoutées, à l'image de ce qui est présenté au paragraphe ci-dessous. Les attributions passées continueront à être évaluées sur un périmètre n'intégrant pas ce changement de périmètre.

Condition externe

La condition externe pesait pour 30 % pour le Directeur Général dans l'ensemble et était liée au positionnement de la performance globale relative du titre Safran (TSR), par rapport à un indice composite permettant de se comparer simultanément au marché sectoriel européen, au marché sectoriel américain et à l'indice de référence du marché français. Il était composé de :

- l'indice STOXX® Europe TMI Aerospace & Defense (Stoxx A&D Net Return) ;
- l'indice S&P Aerospace & Defense Industry Select (S&P A&D) ;
- l'indice CAC 40 (CAC 40 Gross Return).

Chacun de ces trois indices pèse pour un tiers dans l'indice composite.

Pour cette condition, des niveaux de performance ont été fixés :

- un seuil de déclenchement correspondant à un TSR de Safran égal à celui du panel, donnant droit à 40 % de la part d'attribution liée à cette condition ;
- une cible correspondant à un TSR de Safran supérieur de 8 points à celui du panel, donnant droit à 80 % de la part d'attribution liée à cette condition ;
- le point haut correspondant à un TSR de Safran supérieur de 12 points à celui du panel, donnant droit à 100 % de la part d'attribution liée à cette condition ;
- entre le seuil de déclenchement et la cible, et entre la cible et le point haut, la progression est linéaire. En dessous du seuil de déclenchement, la part d'attribution liée à cette condition est nulle.

Périodes d'acquisition et de conservation

L'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires ne deviendra définitive qu'au terme d'une période d'acquisition fixée par le Conseil d'administration à trois ans.

Outre cette période d'acquisition, l'attribution au profit du Directeur Général et des membres du comité exécutif de Safran est également assortie d'une période de conservation des actions d'une durée minimale d'un an à compter du terme de la période d'acquisition.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, le Directeur Général devra conserver au nominatif, jusqu'à la fin de ses fonctions, un pourcentage des actions attribuées fixé par le Conseil d'administration.

Par ailleurs, chaque attributaire a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de son risque sur ces actions jusqu'à la date de leur libre disposition (fin de la période d'acquisition, ou le cas échéant, de conservation fixée par le Conseil d'administration, selon les attributaires).

Attribution au Directeur Général

Dans le cadre de ce plan d'« Incentive » long terme 2019, le Conseil d'administration du 27 mars 2019 a décidé d'attribuer 13 350 actions de performance au Directeur Général (cf. § 6.6.2.2), ce qui représente moins de 5 % du total de cette attribution et 0,003 % du capital de la Société à la date d'attribution.

Tableau de synthèse des plans d'actions de performance au 31 décembre 2019

	Actions de performance 2016 du 28.07.2016	Actions de performance 2017 du 23.03.2017	Actions de performance 2018 du 24.07.2018	Actions de performance 2019 du 27.03 2019
Autorisation de l'assemblée générale	19.05.2016	19.05.2016	25.05.2018	25.05.2018
Attribution par le Conseil d'administration	28.07.2016	23.03.2017	24.07.2018	27.03.2019
Nombre d'actions de performance attribuées initialement	558 840	567 747	574 712	732 130
▪ dont nombre attribué aux mandataires sociaux	27 390	27 165	13 600	13 350
▪ Philippe Petitcolin	27 390	27 165	13 600	13 350
▪ dont dix premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux de la Société	57 300	58 980	61 713	57 200
Nombre de bénéficiaires lors de l'attribution initiale	506	430	440	589
Date d'acquisition définitive des actions	30.07.2019	25.03.2020	26.07.2021	29.03.2022
▪ Date de cessibilité des actions	30.07.2019	25.03.2020	26.07.2021	29.03.2022
▪ Date de cessibilité applicable au Directeur Général	31.07.2020	26.03.2021	27.07.2022	30.03.2023
Date de cessibilité applicable aux membres du comité exécutif	31.07.2020	26.03.2021	27.07.2022	30.03.2023
Conditions de performance	cf. § 6.6.4.2 du document de référence 2016 (1)	cf. § 6.6.4.2 du document de référence 2017 (2)	cf. § 6.6.4.2 du document de référence 2018 (3)	cf. § 6.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel (4)
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	209 367	58 231	19 109	55 200
Nombre d'actions de performance acquises définitivement au 31 décembre 2019	349 473	509 516	0	0
Nombre d'actions de performance restantes au 31 décembre 2019	N/A	N/A	555 603	676 930

(1) Conditions internes (ROC et CFL pesant ensemble pour 70 %) et condition externe (pesant pour 30%) liée au TSR par rapport à un panel de sociétés de référence opérant dans les mêmes secteurs d'activité que Safran. Ce panel était composé de : Airbus, BAe Systems, Boeing, Leonardo SPA, MTU Aero Engines, Rolls Royce, Thales, les sociétés Gemalto et Zodiac Aerospace en ayant été exclues à compter du 1er janvier 2017.

(2) Conditions internes (ROC et CFL pesant ensemble pour 70 %) et condition externe (pesant pour 30%) liée au TSR par rapport à un panel de sociétés de référence opérant dans les mêmes secteurs d'activité que Safran. Ce panel était composé de : Airbus, BAE Systems, MTU Aero Engines, Rolls Royce, Thales, Boeing, Leonardo SPA, Meggitt, Spirit Aerospace et Esterline (jusqu'au terme de sa cotation en bourse).

(3) Outre les conditions de performance internes standard (ROC et CFL, pesant pour 45%, 70% ou 80% selon les bénéficiaires), des conditions additionnelles ont été ajoutées, applicables à une catégorie de bénéficiaires impliquées dans la mise en œuvre de l'intégration de Zodiac Aerospace (dont le Directeur Général), pesant pour 25%, les conditions standard étant pour eux ramenées à 45%. La condition externe (pesant pour 30% ou 20% selon les bénéficiaires) est liée au TSR par rapport à un indice composite composé de 3 indices (pesant chacun pour 1/3) : STOXX® Europe TMI Aerospace & Defense (Stoxx A&D Net Return), S&P Aerospace & Defense Industry Select (S&P A&D) et CAC 40 (CAC 40 Gross Return).

(4) Conditions internes (ROC et CFL, pesant ensemble pour 70% ou 80% selon les bénéficiaires) et condition externe (pesant pour 30% ou 20% selon les bénéficiaires) liée au TSR par rapport à un indice composite composé de 3 indices (pesant chacun pour 1/3) : STOXX® Europe TMI Aerospace & Defense (Stoxx A&D Net Return), S&P Aerospace & Defense Industry Select (S&P A&D) et CAC 40 (CAC 40 Gross Return).

6.6.4.3 Actions de performance 2020

Le 26 mars 2020, le Conseil d'administration a fait usage de l'autorisation conférée par la 30e résolution de l'assemblée générale du 23 mai 2019 et autorisé l'attribution d'actions de performance à certains cadres et dirigeants du Groupe (Plan d'« Incentive » long terme 2020). Le nombre d'actions de performance qui seraient définitivement livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans dépendra du niveau d'atteinte des différentes conditions sur la période 2020-2022. Il n'a pas été attribué d'actions de performance au Directeur Général au titre de ce Plan d'« Incentive » long terme 2020, au regard de la date de terme de son mandat qui s'achève fin 2020 (soit moins d'un an à compter de l'attribution).

6.7 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE

Le rapport a fait l'objet d'un examen par le comité des nominations et des rémunérations, pour les parties le concernant, avant d'être soumis au Conseil d'administration qui l'a approuvé lors de sa séance du 26 mars 2020.

Table de concordance – références

Le tableau ci-dessous présente les références aux paragraphes du présent document d'enregistrement universel correspondant aux différentes parties du rapport sur le gouvernement d'entreprise :

Rubriques du rapport sur le gouvernement d'entreprise	Document d'enregistrement universel 2019
Code de gouvernement d'entreprise de référence	§ 6.1 et § 6.4
Modalités d'exercice de la direction générale	§ 6.1.1
Pouvoirs et missions du Directeur Général – Limitations	§ 6.1.3 et § 6.1.4.2
Composition du Conseil d'administration	§ 6.2
Mandats et fonctions des mandataires sociaux	§ 6.2.2
Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités	§ 6.3
Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration	§ 6.3.5
Politique de diversité	§ 6.2.4.2 et § 5.7.4.1
Politiques de rémunération des mandataires sociaux et projets de résolutions y relatifs présentés à l'assemblée générale	§ 6.6 et § 8.2.1.8
Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	§ 6.6.2 à § 6.6.4
Conventions réglementées – Relations avec les parties liées	§ 7.1.4 et § 8.3
Procédure d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes	§ 6.2.5
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses dirigeants	§ 6.6.2 et § 8.3
Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales – Restrictions	§ 7.1.2.2
Actionnariat	§ 7.3
Délégations et autorisations en vigueur accordées au Conseil d'administration	§ 8.2.5
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	§ 7.1.2.2, § 7.1.4.2 et § 7.1.2.6

Table de concordance avec le rapport sur le gouvernement d'entreprise

Le tableau ci-dessous présente les références aux paragraphes du présent document d'enregistrement universel correspondant aux éléments de la rémunération des mandataires sociaux figurant au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 28 mai 2020 aux termes de la 10e résolution (cf. § 8.2.1.6).

I de l'article L. 225-37-3	Rubriques du rapport sur le gouvernement d'entreprise	Document d'enregistrement universel 2019
1	Rémunération annuelle et avantages de toute nature	§ 6.6.2
2	Proportion relative de la rémunération fixe et variable annuelle	§ 6.6.2.2
3	Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	NA
4	Engagements de toute nature pris par la Société et correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement des fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	§ 6.6.2
5	Toute rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de la Société	NA
6	Pour le Président et le Directeur Général, ratios entre le niveau de rémunération de chacun d'eux et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux, d'autre part la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux	§ 6.6.2.4
7	Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société, autres que les dirigeants, et des ratios mentionnés au 6, au cours des cinq exercices les plus récents au moins, présentés ensemble et d'une manière qui permette la comparaison	§ 6.6.2.4
8	Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la Société, et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	§ 6.6.2
9	Manière dont le vote général sur les rémunérations par la dernière assemblée générale ordinaire a été pris en compte	NA (résolutions approuvées par l'assemblée générale du 23 mai 2019)
10	Tout écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation (appliquée conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 225-37-2)	NA
11	Suspension et rétablissement de la rémunération des administrateurs au titre de leur fonction pour non-respect des dispositions relatives à la répartition équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration (par application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45)	§ 6.2.4.2

7

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

7.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX ET STATUTS 367

7.1.1 Renseignements généraux 367
7.1.2 Principales dispositions statutaires 368
7.1.3 Informations sur les participations 372
7.1.4 Relations avec les parties liées 372

7.2 INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL 373

7.2.1 Capital social 373
7.2.2 Délégations et autorisations accordées au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital 374
7.2.3 Titres de l'émetteur 374
7.2.4 Historique du capital social depuis 2005 375
7.2.5 Nantissement d'actions 375
7.2.6 Autodétention et autocontrôle 375
7.2.7 Programmes de rachat d'actions 376

7.3 ACTIONNARIAT 378

7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote 378
7.3.2 Composition de l'actionnariat 378
7.3.3 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années 379
7.3.4 Franchissements de seuils 379
7.3.5 Contrôle de la Société – Pacte d'actionnaires 381
7.3.6 Accords dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement dans le contrôle de la Société 381
7.3.7 Actionnariat salarié 381
7.3.8 Opérations de cession temporaire portant sur des actions Safran 382

7.4 RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES 382

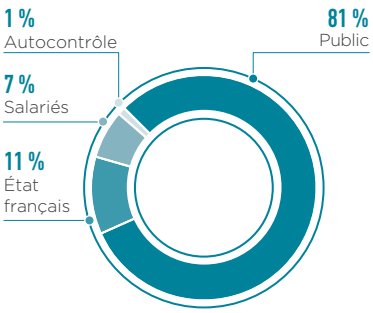
7.4.1 Une information accessible 382
7.4.2 Relations avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers 383
7.4.3 Relations avec les actionnaires individuels 383
7.4.4 Agenda prévisionnel 383
7.4.5 Contacts communication financière 383

7.5 INFORMATIONS BOURSIÈRES 384

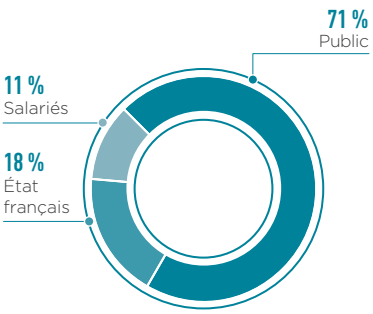
PRÉAMBULE

PRINCIPALES DONNÉES SUR 3 ANS

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2019



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE 2019



Au 31 décembre 2019, le capital social de Safran s'élevait à 85 446 831 euros, divisé en 427 234 155 actions, dont :
- 400 583 097 actions ordinaires, de 0,20 euro de nominal chacune, entièrement libérées ; et
- 26 651 058 actions de préférence A, de 0,20 euro de nominal chacune, entièrement libérées (non cotées).

COURS DE L'ACTION SAFRAN

Principales données boursières sur 3 ans	2017	2018	2019
NOMBRES D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE	**417 029 585**	**435 767 951**	**427 234 155**
COURS DE L'ACTION *(en euros)*			
Cours le plus haut	92,250	122,250	150,850
Cours le plus bas	61,510	81,040	101,100
Dernier cours de l'exercice	85,910	105,400	137,650
CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 31 DÉCEMBRE *(en millions d'euros)*	**35 827**	**45 930**	**58 809**

7.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX ET STATUTS

7.1.1 Renseignements généraux

Dénomination sociale

Safran.

Siège social

2, boulevard du Général-Martial-Valin, 75015 Paris (France).

Téléphone : 01 40 60 80 80

Forme juridique

Safran est une société anonyme de droit français.

Enregistrement

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 562 082 909.

Son numéro d'identifiant juridique (LEI), France est le : 969500UIC89GT3UL7L24.

Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 16 août 1924.

Sa durée a été fixée à 99 années à compter de son immatriculation au Registre du commerce et des sociétés, soit jusqu'au 28 août 2023, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social

Aux termes de l'article 3 des statuts, la Société a pour objet, en tous pays, soit pour son compte, soit pour le compte de tiers ou en participation directe ou indirecte avec des tiers, de réaliser, à tous les stades de recherche, conception, développement, essai, production, commercialisation, maintenance et support des activités de haute technologie, notamment :

- toutes activités aéronautiques et spatiales, sur les marchés civils et militaires, et en particulier :
  - celles liées à la propulsion aéronautique et spatiale, en ce compris l'exploitation des dispositifs produisant ou utilisant de l'énergie et des équipements destinés à être associés à de tels dispositifs, et
  - celles liées aux équipements et sous-systèmes destinés aux avions et aux hélicoptères, lanceurs et missiles ;
- toutes activités liées à la défense aérospatiale, terrestre et navale, et en particulier :
  - celles liées aux solutions et services de défense en optronique, avionique et navigation, et
  - celles liées à l'électronique et aux logiciels critiques pour les applications aéronautiques et de défense ;
- toutes activités liées à la sécurité, et en particulier :
  - celles liées aux solutions d'identification multibiométriques, aux solutions de gestion de l'identité, aux cartes à puce et aux transactions sécurisées, et
  - celles liées aux solutions de détection d'explosifs et de narcotiques,

  et généralement, de réaliser toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant, directement ou indirectement, à l'objet ci-dessus, ou à tous objets similaires ou connexes de nature à favoriser la réalisation de cet objet.

Il sera proposé à l'assemblée générale du 28 mai 2020 (17e résolution, cf. § 8.2.2) de simplifier l'objet social, en supprimant notamment la référence aux activités liées à la sécurité, cédées en 2017.

Exercice social

Chaque exercice social a une durée d'une année qui commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre.

7.1.2 Principales dispositions statutaires

L'article 14.8 des statuts a été modifié par l'assemblée générale du 23 mai 2019 afin d'apporter des précisions aux modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés actionnaires.

L'article 6 relatif au capital social a été modifié par suite de la réduction de capital décidée par le Conseil d'administration le 19 décembre 2019 (cf. § 7.2.1 et § 7.2.7.1). Il a par ailleurs été mis à jour régulièrement des augmentations de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions (cf. § 7.3.7.3).

7.1.2.1 Conseil d'administration

Composition

Aux termes de l'article 14 des statuts, le Conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de 13 membres au plus, en ce compris, le cas échéant, un représentant de l'État et/ou des administrateurs nommés sur proposition de l'État, en application des articles 4 et/ou 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique. Il sera proposé à l'assemblée générale du 28 mai 2020 de porter ce plafond de 13 à 14 membres (cf. § 8.2.2).

Ce plafond de 13 membres peut être augmenté des administrateurs représentant les salariés actionnaires, nommés conformément aux dispositions du paragraphe 14.8 des statuts, et des administrateurs représentant les salariés, nommés conformément aux dispositions du paragraphe 14.9 des statuts.

Le Conseil d'administration élit en son sein un Président et, le cas échéant, un Vice-Président, qui sont obligatoirement des personnes physiques.

Représentation des salariés actionnaires

Le Conseil d'administration de Safran comprend un ou plusieurs membres représentant les salariés actionnaires, nommés par l'assemblée générale, conformément à la loi et à l'article 14.8 des statuts.

Représentation des salariés

Conformément à la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, le Conseil d'administration de Safran comprend des membres représentant les salariés, élus en application de l'article 14.9 des statuts de la Société.

Détention d'actions

L'article 14.5 des statuts dispose que chaque membre du Conseil d'administration doit être propriétaire, pendant toute la durée de son mandat, d'actions de la Société, dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration. Par dérogation, cette obligation de détention d'actions ne s'applique ni au représentant de l'État et/ou aux administrateurs nommés sur proposition de l'État, en application des articles 4 et/ou 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, ni aux représentants des salariés, ni aux représentants des salariés actionnaires. S'agissant de ces derniers, l'article 14.8 des statuts prévoit néanmoins que chaque administrateur représentant les salariés actionnaires doit détenir, soit individuellement, soit à travers un fonds commun de placement d'entreprise créé dans le cadre de l'épargne salariale du Groupe, au moins une action ou un nombre de parts dudit fonds équivalent au moins à une action.

Durée des fonctions – limite d'âge

Les membres du Conseil d'administration sont nommés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de quatre ans, qui prend fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat et sont rééligibles, étant cependant précisé que :

- le nombre des administrateurs (personnes physiques ou représentants de personnes morales) ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au quart des administrateurs en fonction, arrondi, le cas échéant, au nombre entier immédiatement supérieur ;
- nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de 70 ans, sa nomination a pour effet de porter le nombre des administrateurs ayant dépassé cet âge à plus du quart des administrateurs en fonction, arrondi, le cas échéant, au nombre entier immédiatement supérieur ; et
- si le nombre d'administrateurs dépassant l'âge de 70 ans vient à représenter plus du quart des administrateurs en fonction, à défaut de démission d'un administrateur âgé de plus de 70 ans, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

L'article 15 des statuts stipule que les fonctions du Président et du Vice-Président prennent fin au plus tard à l'issue de l'assemblée générale ordinaire suivant la date à laquelle ils auront atteint l'âge limite de 75 ans.

Délibérations

Aux termes de l'article 18 des statuts, le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au minimum quatre fois par an, sur convocation de son Président ou, en cas d'empêchement de celui-ci, de son Vice-Président.

Le tiers au moins des administrateurs peut demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé, si le Conseil d'administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.

Le Directeur Général ou, le cas échéant, un Directeur Général délégué peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Dans ces deux cas, le Président du Conseil d'administration est lié par les demandes qui lui sont adressées et doit procéder à la convocation du Conseil d'administration dans les sept jours suivant la demande, ce délai pouvant être abrégé en cas d'urgence.

Le Conseil d'administration ne peut valablement délibérer que si la moitié au moins des administrateurs est présente.

Les administrateurs participant aux réunions du Conseil d'administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication satisfaisant aux caractéristiques techniques fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, dans les conditions et selon les modalités prévues par le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Tout administrateur peut donner, par tous moyens écrits, mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du Conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant représenter qu'un seul administrateur.

Il sera proposé à l'assemblée générale du 28 mai 2020 d'ajouter dans les statuts la faculté pour le Conseil d'administration, lorsque la loi le permet, de prendre des décisions par voie de consultation écrite (§ 8.2.2).

Pouvoirs

Aux termes de l'article 19 des statuts, le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires (nomination des administrateurs et des commissaires aux comptes, approbation des comptes et des conventions réglementées, décisions entraînant une modification des statuts) et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

En particulier et sans que cette liste soit limitative, le Conseil d'administration, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et dans les conditions et selon les modalités fixées le cas échéant par le règlement intérieur du Conseil d'administration :

- est compétent pour convoquer l'assemblée générale des actionnaires de la Société et fixer son ordre du jour ;
- approuve le budget annuel du Groupe présenté par le Directeur Général ainsi que toute modification de ce budget ;
- arrête le plan d'activité à moyen terme du Groupe ;
- arrête les comptes sociaux et les comptes consolidés et établit le rapport annuel de gestion ;
- autorise les conventions réglementées visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce ;
- choisit le mode d'exercice de la direction générale de la Société ;
- nomme ou révoque le Président du Conseil d'administration, le cas échéant le Vice-Président du Conseil d'administration, le Directeur Général et, le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, le ou les Directeurs Généraux délégués ;
- détermine les pouvoirs du Directeur Général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du ou des directeurs généraux délégués ;
- peut coopter un administrateur ;
- fixe la rémunération du Président du Conseil d'administration, le cas échéant du Vice-Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et, le cas échéant, du ou des directeurs généraux délégués ;
- nomme les membres du comité d'audit et des risques et, le cas échéant, les membres des autres comités du Conseil d'administration créés conformément aux dispositions des statuts et du règlement intérieur du Conseil d'administration ;
- répartit entre ses membres la somme allouée aux administrateurs en rémunération de leur activité (anciens jetons de présence) ;
- peut décider l'émission de titres de créance ne donnant pas accès au capital ;
- décide de l'attribution d'une indemnisation aux censeurs ;
- autorise le Directeur Général de la Société, avec faculté de subdélégation, à accorder des cautionnements, avals et garanties, en fixant, pour chaque exercice :
  - un plafond global, et, le cas échéant,
  - un montant maximum par opération ;
- autorise de manière préalable toute opération dont le montant entraînerait le dépassement du plafond global ou du montant maximum par opération fixé par le Conseil d'administration comme indiqué au point ci-dessus.

Outre les obligations législatives et réglementaires d'autorisation préalable du Conseil d'administration, certaines opérations dont la liste figure dans le règlement intérieur du Conseil d'administration (cf. § 6.1.4.2) doivent, dans le cadre de l'organisation interne de la Société et du Groupe, faire l'objet d'une approbation expresse préalable du Conseil d'administration avant d'être engagées par le Directeur Général de la Société ou, le cas échéant, par un Directeur Général délégué.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Montant alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité

L'article 17 des statuts dispose que l'assemblée générale alloue aux administrateurs une somme fixe annuelle, dont elle détermine le montant pour l'exercice en cours et, le cas échéant, les exercices ultérieurs jusqu'à nouvelle décision.

Le Conseil d'administration répartit librement cette somme entre ses membres, conformément à la politique de rémunération des administrateurs (cf. § 6.6.1.5) aux règles fixées dans le règlement intérieur du Conseil d'administration (cf. § 6.6.3).

Censeurs

Aux termes de l'article 20 des statuts, l'assemblée générale ordinaire peut procéder à la nomination, dans le cadre du Conseil d'administration, de censeurs choisis parmi les actionnaires ou en dehors de ceux-ci. Le nombre de censeurs ne peut excéder deux. Toutefois, dans l'hypothèse où la participation de l'État dans le capital de la Société deviendrait inférieure à 10 %, l'État pourrait désigner d'office un censeur, portant alors le nombre maximum de censeurs à trois. Les censeurs sont nommés pour une durée de quatre ans et sont rééligibles. Tout censeur venant à atteindre l'âge de 70 ans est réputé démissionnaire d'office.

Direction générale

Aux termes de l'article 21 des statuts, la direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité :

- soit par le Président du Conseil d'administration ;
- soit par une autre personne physique, nommée par le Conseil d'administration parmi ses membres ou en dehors de ceux-ci, et portant le titre de Directeur Général.

Aux termes de l'article 22 des statuts, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve :

- des pouvoirs que les dispositions législatives et réglementaires en vigueur attribuent expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration ; et
- des pouvoirs réservés et des approbations préalables confiées au Conseil d'administration conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration.

La durée des fonctions et la rémunération du Directeur Général sont fixées par le Conseil d'administration. La limite d'âge pour les fonctions du Directeur Général est fixée à 68 ans.

Direction générale déléguée

Aux termes de l'article 23 des statuts, sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut nommer, parmi ses membres ou en dehors de ceux-ci, une à trois personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général, avec le titre de Directeur Général délégué.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés à chacun des directeurs généraux délégués. Le Conseil d'administration fixe également leur rémunération, conformément à l'article 24 des statuts.

Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

La limite d'âge est fixée à 68 ans pour l'exercice des fonctions de Directeur Général délégué.

7.1.2.2 Assemblées générales

Convocation et participation

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales sont régies par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et par les articles 30 et suivants des statuts de Safran. Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer aux assemblées générales, sur justification de son identité et de sa qualité d'actionnaire, à condition que ses titres soient inscrits dans les comptes de titres nominatifs tenus par BNP Paribas Securities Services, mandataire de Safran, ou dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris.

Il peut en outre, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, adresser le formulaire de procuration et de vote par correspondance concernant toute assemblée soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par voie électronique.

En cas d'utilisation d'un formulaire électronique, la signature de l'actionnaire prend la forme soit d'une signature électronique sécurisée, soit d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache, pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe.

Les titulaires d'actions, sur le montant desquelles les versements exigibles n'ont pas été effectués dans le délai de 30 jours à compter de la mise en demeure effectuée par la Société, ne peuvent être admis aux assemblées. Leurs actions sont déduites du nombre total d'actions existantes pour le calcul du quorum.

Exercice des droits de vote – Droit de vote double – Limitation des droits de vote

Aux termes de l'article 31 des statuts, chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires.

L'assemblée générale du 21 juin 1974 a décidé d'attribuer un droit de vote double de celui conféré aux autres actions pour toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative au nom du même actionnaire depuis au moins deux ans (article 31.8 des statuts).

En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, ce droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Toutefois, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai ci-dessus visé.

La fusion ou la scission éventuelle de la Société, réalisée par voie d'absorption ou de scission de la Société, sera sans effet sur le droit de vote double qui pourra être exercé au sein de la société absorbante ou des sociétés résultant de la scission si les statuts de celle(s)-ci l'ont institué.

Conformément à la loi, le droit de vote double ne peut être supprimé par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires qu'avec l'approbation d'une assemblée spéciale des titulaires de ce droit.

En application de l'article 31.12 des statuts, aucun actionnaire ne peut exprimer, pour lui-même et en tant que mandataire, au titre des droits de vote attachés aux actions qu'il détient directement ou indirectement et aux pouvoirs qui lui sont donnés, plus de 30 % du nombre total des droits de vote attachés à l'ensemble des actions de la Société.

Pour l'application des dispositions ci-dessus :

- le nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société pris en compte est calculé à la date de l'assemblée générale et est porté à la connaissance des actionnaires à l'ouverture de ladite assemblée générale ;
- le nombre de droits de vote détenus directement et indirectement s'entend de ceux qui sont attachés aux actions que détient en propre :
  - une personne physique, soit à titre personnel, soit dans le cadre d'une indivision,
  - une société, groupement, association ou fondation,

  et de ceux qui sont attachés aux actions détenues par une société contrôlée, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, par une autre société ou par une personne physique, association, groupement ou fondation ;
- pour les droits de vote exprimés par le président de l'assemblée générale, ne sont pas pris en compte dans les limitations prévues ci-dessus les droits de vote qui sont attachés à des actions pour lesquelles une procuration a été retournée à la Société sans indication de mandataire et qui, individuellement, n'enfreignent pas les limitations prévues.

Les limitations prévues ci-dessus deviennent caduques, sans qu'il y ait lieu à une nouvelle décision de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, dès lors qu'une personne physique ou morale, agissant seule ou de concert avec une ou plusieurs personnes physiques ou morales, vient à détenir, à la suite d'une procédure d'offre publique visant la totalité des actions de la Société, deux tiers du capital ou des droits de vote de la Société.

7.1.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Aux termes de l'article 9 des statuts :

- les actions ordinaires entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve de l'application des dispositions législatives, réglementaires et de celles du règlement intérieur du Conseil d'administration relatives à la forme des actions détenues par certaines personnes ;
- les actions de préférence A sont obligatoirement nominatives. Ces actions de préférence ont été émises le 13 février 2018 dans le cadre de l'acquisition de Zodiac Aerospace (cf. § 2.5 du document de référence 2017) [1].

Aux termes de l'article 12 des statuts, chaque action donne droit dans la propriété de l'actif, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital social qu'elle représente.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, en cas, notamment, d'échange, de regroupement, de division, d'attribution d'actions, ou en conséquence d'une augmentation ou d'une réduction de capital,

(1) Le rapprochement avec Zodiac Aerospace a pris la forme d'une offre publique d'achat (OPA) à titre principal assortie d'une offre publique d'échange (OPE) plafonnée à titre subsidiaire. Les 26 651 058 actions de préférence A ont été émises afin de rémunérer les actions Zodiac Aerospace apportées à l'OPE subsidiaire.

d'une fusion, d'une scission ou d'un apport partiel d'actif, d'une distribution ou de toute autre opération, les titres en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs titulaires contre la Société, les actionnaires devant faire, dans ce cas, leur affaire du regroupement du nombre d'actions ou de droits nécessaires et, éventuellement, de l'achat ou de la vente du nombre de titres ou de droits nécessaires.

Inaliénabilité des actions de préférence A

Les caractéristiques des actions de préférence A sont les suivantes :

- aux termes des articles 11.2 et 12 des statuts de Safran, les actions de préférence A sont inaliénables pendant une période de trente-six (36) mois (« période d'inaliénabilité ») à compter de la date de leur émission (soit à compter du 13 février 2018) ;
- pendant cette période d'inaliénabilité, elles ne peuvent être transférées de quelque manière que ce soit, sauf dans le cadre (i) d'une succession, liquidation de communauté de biens entre époux, ou donation, (ii) d'une transmission universelle de patrimoine, (iii) d'un apport à une offre publique visant l'intégralité des titres de la Société, ou (iv) de l'exécution d'un nantissement ;
- aux termes de la 32e résolution de l'assemblée générale du 15 juin 2017 ayant créé cette catégorie d'actions, elles ne sont pas admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris ;
- aux termes de l'article 12.7 des statuts de Safran, chaque action de préférence A perdra de plein droit son caractère inaliénable, deviendra entièrement assimilée aux actions ordinaires et sera corrélativement convertie de plein droit en une action ordinaire, à la première des deux dates suivantes :
  - la fin de sa période d'inaliénabilité,
  - la date à laquelle serait réalisée une fusion par absorption de la Société par une société que la Société ne contrôle pas au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

  Elles seront alors, conformément à la 32e résolution de l'assemblée générale du 15 juin 2017, admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

  Il est précisé que la conversion des actions de préférence A en actions ordinaires sera sans incidence sur le droit de vote double attaché aux actions de préférence A, de même que sur le délai d'acquisition du droit de vote double prévu par l'article 31.8 des statuts de la Société, dans les conditions prévues par la loi ;
- aux termes de l'article 7.2 des statuts de Safran, en cas d'augmentation de capital par émission d'actions ordinaires sans suppression du droit préférentiel de souscription, les titulaires d'actions de préférence A ont, dans les conditions prévues aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, un droit de préférence à la souscription d'actions ordinaires proportionnellement au nombre de leurs actions de préférence A, exerçable dans les mêmes conditions que le droit de préférence bénéficiant aux titulaires d'actions ordinaires.

7.1.2.4 Conditions régissant les modifications du capital social et des droits des actionnaires

Les statuts de la Société ne soumettent pas les modifications du capital social ou des droits des actionnaires à des conditions plus restrictives que la législation en vigueur. Ces modifications sont soumises à l'approbation d'une assemblée générale extraordinaire statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Assemblée spéciale des titulaires d'actions de préférence A

Aux termes de l'article 36 des statuts modifiés, les titulaires d'actions de préférence A sont consultés, dans les conditions prévues par la loi, sur les questions relevant spécifiquement de leur compétence aux termes de la loi. L'assemblée spéciale réunit les titulaires d'actions de préférence A pour statuer sur toute modification des droits des actions de cette catégorie.

7.1.2.5 Seuils de participation statutaires dont le franchissement donne lieu à déclaration

Aux termes de l'article 13 des statuts, outre les déclarations de franchissement de seuils expressément prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, toute personne physique ou morale qui vient à détenir :

- directement ou indirectement par l'intermédiaire de sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;
- seule ou de concert,

une fraction du capital ou des droits de vote, calculée conformément aux dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce et aux dispositions du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), égale ou supérieure :

- à 1 % du capital social ou des droits de vote ; ou
- à tout multiple de ce pourcentage,

doit informer la Société du nombre total :

- des actions et des droits de vote qu'elle possède ; et
- des titres donnant accès à terme au capital de la Société qu'elle possède et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés,

par lettre recommandée avec demande d'avis de réception dans le délai de quatre jours de Bourse à compter du franchissement de seuil concerné.

L'obligation d'informer la Société s'applique également, dans les mêmes délais et selon les mêmes conditions, lorsque la participation de l'actionnaire en capital, ou en droits de vote, devient inférieure à l'un des seuils mentionnés ci-dessus.

Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration du franchissement à la hausse des seuils prévus par les statuts, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

7.1.2.6 Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société

Les dispositions des statuts ou de tout autre document contractuel et mécanismes afférents à la Société, qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société, sont les suivantes : (i) l'octroi d'un droit de vote double à tout actionnaire détenant des actions entièrement libérées et pour lesquelles cet actionnaire peut justifier d'une détention nominative depuis au moins deux ans, (ii) la limitation des droits de vote prévue à l'article 31.12 des statuts (§ 7.1.2.2) et (iii) la convention conclue entre Safran et l'État (cf. § 7.1.4.2).

7.1.3 Informations sur les participations

7.1.3.1 État des participations directes et indirectes au 31 décembre 2019

Les participations directes et indirectes remplissant les critères définis par l'*European Securities and Markets Authority* (ESMA) dans sa recommandation de mars 2013 figurent aux § 3.1 note 37 et § 3.3 note 3.1.

7.1.3.2 Prises de participation

En application des dispositions de l'article L. 233-6 du Code de commerce, les prises de participation du Groupe au cours de l'exercice 2019 au sens dudit article sont les suivantes :

- prise de participation d'environ 5,5 % dans le capital d'Electric Power Systems par Safran Corporate Ventures ;
- prise de participation complémentaire de Safran Corporate Ventures dans le capital de Cailabs, portant sa participation à environ 14,60 % ;
- prise de participation complémentaire de Safran Corporate Ventures dans le capital de d'Oxis Energy Ltd, portant sa participation à environ 9 % ;
- prise de participation complémentaire de Safran Corporate Ventures dans le capital de Turbotech, portant sa participation à environ 24,87 % ;
- prise de participation complémentaire de Safran Corporate Ventures dans le capital de de Diotasoft, portant sa participation à environ 19,80 %.

7.1.4 Relations avec les parties liées

Les parties liées (telles que retenues par le Groupe conformément à IAS 24) et les informations chiffrées relatives aux parties liées figurent au § 3.1 note 33.

7.1.4.1 Relations avec l'État français

Safran a réalisé en 2019 avec l'État français, et les entités dans lesquelles il a des participations, un chiffre d'affaires ajusté de 887 millions d'euros, qui concerne essentiellement les activités militaires.

Dans les activités de propulsion aéronautique et spatiale (cf. § 1.2.1), Safran développe, fabrique et entretient les moteurs des aéronefs des forces militaires françaises. Il assure la maîtrise d'œuvre industrielle de ces matériels dans le cadre des grands programmes aéronautiques.

Dans les activités d'équipements aéronautiques (cf. § 1.2.2.1, § 1.2.2.2 et § 1.2.2.3)/défense (cf. § 1.2.2.5)/Aerosystems (cf. § 1.2.2.4) :

- Safran participe aux grands programmes aéronautiques militaires français à travers les systèmes de train d'atterrissage et de freins ;
- Safran met en œuvre pour les administrations françaises dans les domaines de la défense nationale, les techniques suivantes :
  - l'inertie, pour des systèmes autonomes de positionnement, navigation et guidage de tous types de véhicules ou d'engins, l'inertie des systèmes de commandes de vol pour hélicoptères,
  - les systèmes de commandes de vol pour hélicoptères,
  - l'optronique et le traitement de signal pour les systèmes de veille, d'observation et d'imagerie jour/nuit, d'alerte, de guidage,
  - les technologies de l'information et l'intégration de systèmes ;
- Safran fournit des systèmes de sécurité et protection (principalement des gilets et radeaux de sauvetage, ainsi que des systèmes et masques oxygènes), et des systèmes de gestion du carburant.

7.1.4.2 Convention avec l'État relative aux actifs et filiales stratégiques

Le souci de protection des intérêts nationaux et de préservation de l'indépendance nationale avait conduit l'État, dans le contexte du projet de rapprochement des activités de Sagem et Snecma par voie de fusion entre les deux sociétés, à rappeler à ces dernières son droit d'instituer une action spécifique au sein du capital de Snecma, en application des dispositions de l'article 10 de la loi n° 86-912 du 6 août 1986. L'État avait accepté de renoncer à exercer ce droit à condition que des droits contractuels d'effets équivalents pour la protection des intérêts nationaux lui soient consentis.

Dans ces conditions, une convention tripartite substitutive à l'action spécifique a été conclue en date du 21 décembre 2004 entre l'État et les sociétés Sagem et Snecma (la « Convention de 2004 »).

La fusion en 2005 de Snecma et Sagem ayant donné naissance à Safran et les différentes opérations conclues par Safran depuis lors ont considérablement modifié le périmètre du Groupe et ont conduit Safran et l'État à devoir modifier la Convention de 2004 successivement par voie de six avenants entre 2011 et 2016.

Safran et l'État ont souhaité en 2018 consolider la Convention de 2004 et ses avenants dans un document unique (la « Convention ») et en actualiser le contenu.

La Convention a été signée le 26 mars 2018. Elle annule et remplace à cette date la Convention de 2004. Elle a été autorisée par le Conseil d'administration le 22 mars 2018 et approuvée par l'assemblée générale des actionnaires du 25 mai 2018.

Elle prévoit notamment :

Sur les aspects de gouvernance :

- qu'il sera proposé aux organes compétents de Safran la nomination de l'État en qualité d'administrateur, dès lors que la participation de l'État est inférieure à 10 % mais supérieure à 1 % ;

- qu'il sera en outre proposé aux organes compétents de Safran la nomination à son Conseil d'administration d'un membre proposé par l'État, si la participation de l'État est supérieure à 5 %, l'assemblée générale de Safran sera ainsi appelée à se prononcer sur ces mandats d'administrateurs ;
- qu'il sera proposé au Conseil d'administration, sur demande de l'État, la nomination d'une des personnes mentionnées ci-dessus dans les comités du Conseil éventuellement constitués aux fins de traiter des sujets directement liés aux droits de l'État au titre de la Convention ;
- un droit de l'État de faire nommer un représentant sans voix délibérative au sein des Conseils d'administration ou organes équivalents des filiales stratégiques de Safran (Safran Ceramics et Safran Power Units) et des filiales détenant des actifs sensibles de défense.

Sur les actifs stratégiques ou sensibles de défense et les sociétés qui les détiennent :

- un droit d'agrément préalable de l'État :
  - sur les cessions des actifs (à l'exclusion d'actifs n'impactant pas les activités défense) détenus par les filiales stratégiques et de ce fait identifiés comme stratégiques, sur les cessions de titres des filiales stratégiques Safran Ceramics et Safran Power Units et sur la cession des titres d'ArianeGroup Holding,
  - sur les cessions de certains actifs des entités du Groupe identifiés comme sensibles de défense (tels que moteurs, composants et systèmes, inertie haute performance et guidage de missiles, financés directement ou indirectement par le ministère de la Défense),
  - sur les cessions des titres de Safran Electronics & Defense, détenant des actifs sensibles de défense,
  - sur le franchissement des seuils de 33,33 % ou de 50 % du capital ou des droits de vote des autres sociétés du Groupe détenant des actifs sensibles de défense,
  - sur les projets conférant des droits particuliers de gestion ou d'information sur les actifs stratégiques ou sensibles de défense ou de représentation au sein des organes d'administration ou de gestion de Safran Ceramics, Safran Power Units, d'ArianeGroup Holding ou d'une entité détenant des actifs sensibles de défense contrôlée par Safran,

  le défaut de réponse de l'État dans un délai de 30 jours ouvrés valant agrément, excepté en cas de projet de cession portant sur les titres ArianeGroup Holding pour lequel le défaut de réponse vaudra refus ;
- un droit d'information de l'État, préalablement à tout projet de cession par une filiale stratégique ou entité contrôlée par Safran détenant des actifs sensibles de défense, d'actifs ne relevant pas de ces catégories protégées, mais dont la cession pourrait avoir un impact significatif sur la gestion autonome sur le territoire français des actifs stratégiques ou des actifs sensibles de défense de l'entité concernée ;
- en cas de franchissement par un tiers du seuil de 10 % ou d'un multiple de 10 % du capital ou des droits de vote de Safran, l'État pourra – à défaut d'accord sur d'autres modalités préservant les intérêts nationaux relatifs aux actifs stratégiques – acquérir les titres et les actifs des filiales stratégiques Safran Ceramics et Safran Power Units et la participation dans ArianeGroup Holding, à un prix déterminé par un collège d'experts.

7.1.4.3 Autres conventions réglementées

Les conventions réglementées conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2019, sont exposées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes figurant au § 8.3 du présent document d'enregistrement universel.

7.2 INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL

7.2.1 Capital social

Au 31 décembre 2019, par suite des opérations décrites ci-dessous, le capital social de Safran s'élevait à 85 446 831 euros, divisé en 427 234 155 actions de 0,20 euro de nominal chacune, entièrement libérées, dont :

- 400 583 097 actions ordinaires d'une valeur nominale de 0,20 euro entièrement libérées ; et
- 26 651 058 actions de préférence A d'une valeur nominale de 0,20 euro entièrement libérées.

Aux termes d'une décision du Conseil d'administration réuni le 19 décembre 2019, le capital a été réduit d'un montant de 1 712 571,20 euros, par voie d'annulation de 8 562 856 actions ordinaires autodétenues par Safran (cf. § 7.2.7.1).

Des actions ordinaires nouvelles ont été régulièrement émises par la Société au cours de l'exercice écoulé, au fur et à mesure de l'exercice d'options de souscription d'actions (cf. § 7.3.7.3), les augmentations de capital de la Société en résultant étant définitivement réalisées par le seul fait de la déclaration d'exercice d'options accompagnée des bulletins de souscription et du versement du prix de souscription des actions ordinaires de la Société. Il a ainsi été constaté un montant cumulé d'augmentations de capital de 5 812 euros, par création d'un total de 29 060 actions ordinaires nouvelles au cours de l'exercice 2019.

Au 29 février 2020, des actions ordinaires nouvelles ont de nouveau été émises par suite d'exercices d'options de souscription d'actions (cf. § 7.3.7.3), portant le capital social à 85 447 187,80 euros, divisé en 427 235 939 actions de 0,20 euro de nominal chacune, entièrement libérées, dont :

- 400 584 881 actions ordinaires d'une valeur nominale de 0,20 euro entièrement libérées ; et
- 26 651 058 actions de préférence A d'une valeur nominale de 0,20 euro entièrement libérées.

7.2.2 Délégations et autorisations accordées au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital

Les autorisations et délégations en matière d'augmentation de capital actuellement en vigueur, accordées par l'assemblée générale au Conseil d'administration, sont récapitulées au § 8.2.5 du présent document d'enregistrement universel.

L'autorisation conférée au Conseil d'administration par la 30e résolution de l'assemblée générale du 23 mai 2019 de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre a été utilisée en mars 2020 (cf. § 7.3.7.1).

Les autres délégations de compétence et autorisations en matière d'augmentation de capital accordées au Conseil d'administration par l'assemblée générale du 23 mai 2019 n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice 2019 et n'ont pas été utilisées à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel.

7.2.3 Titres de l'émetteur

7.2.3.1 Titres non représentatifs du capital

Les titres émis par Safran non représentatifs du capital, à la date du présent document d'enregistrement universel, sont décrits au § 3.1 note 27 et § 3.3 note 3.9.

7.2.3.2 Titres donnant accès au capital

Safran a réalisé, le 21 juin 2018, une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes à échéance 21 juin 2023 (OCÉANE 2023). Les obligations ont uniquement fait l'objet d'un placement privé, en France et hors de France (à l'exception des États-Unis d'Amérique, du Canada, de l'Australie, de l'Afrique du Sud et du Japon), auprès des personnes visées par l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier (dans sa rédaction en vigueur à la date de l'opération). Le montant de l'émission s'élève exactement à 699 999 983,10 euros, représentée par 4 996 431 obligations d'une valeur nominale unitaire de 140,10 euros. La dilution maximale, estimée sur la base du capital de la Société et du ratio de conversion des OCÉANE 2023 au 29 février 2020, serait de 1,17 % si Safran décidait de remettre uniquement des actions nouvelles en cas d'exercice du droit de conversion pour toute les OCÉANE 2023. Les modalités de cette émission sont décrites aux § 3.1 note 27 et § 3.3 note 3.9. Des rapports ont été établis par le Conseil d'administration et les commissaires aux comptes sur l'utilisation de cette délégation. Ils figurent au § 1.8 du rapport du rapport financier semestriel 2018 de Safran (accessible sur le site Internet de Safran, rubrique Finance).

7.2.3.3 Notations financières

Safran n'a, à ce jour, pas sollicité de notation financière auprès d'une agence de notation financière.

7.2.4 Historique du capital social depuis 2005

Date	Opération	Nominal de l'action *(en euros)*	Montant du capital social *(en euros)*	Nombre d'actions en circulation	Prime d'émission (montant cumulé *en euros)*
Situation au 31 décembre 2019		**0,20**	**85 446 831**	**427 234 155 (1)**	**45 924 921,38**
31 décembre 2019	Constatation le 9 janvier 2020 du montant cumulé des augmentations de capital et primes d'émission résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions en décembre 2019	0,20	85 446 831	427 234 155	45 924 921,38
19 décembre 2019	Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	0,20	85 446 697,20	427 233 486	-
30 novembre 2019	Constatation le 19 décembre 2019 du montant cumulé des augmentations de capital et primes d'émission résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions au 30 novembre 2019	0,20	87 159 268,40	435 796 342	45 853 157,75
17 décembre 2018	Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	0,20	87 153 590,20	435 767 951 (1)	-
1er décembre 2018	Fusion/absorption de Zodiac Aerospace	0,20	89 434 167	447 170 835 (1)	43 515 615,37
13 février 2018	Règlement-livraison d'actions de préférence A remises en échange dans le cadre de l'offre publique d'échange subsidiaire de Safran sur les actions Zodiac Aerospace	0,20	88 736 128,60	443 680 643 (1)	5 526 723
11 mai 2005	Fusion/absorption de Snecma par Sagem SA renommée Safran	0,20	83 405 917	417 029 585	3 288 568
17 mars 2005	Règlement-livraison des actions Sagem remises en échange dans le cadre de l'offre publique d'échange de Sagem sur les actions Snecma	0,20	73 054 834	365 274 170	3 214 696
Situation au 1er janvier 2005		0,20	35 500 000	177 500 000	163 366

(1) Dont 26 651 058 actions de préférence A (cf. § 7.2.1).

7.2.5 Nantissement d'actions

Au 31 décembre 2019, à la connaissance de la Société, 1 166 152 actions Safran, représentant 0,27 % du capital, faisaient l'objet d'un nantissement, contre 274 859 actions (0,06 % du capital) au 31 décembre 2018.

7.2.6 Autodétention et autocontrôle

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019

	Nombre d'actions	% du capital	Valeur nette comptable au 31.12.2019 *(en euros)*	Valeur nominale globale *(en euros)*
Autodétention	2 550 082	0,60	297 326 467,48	510 016,40
Autocontrôle	-	-	-	-
TOTAL	**2 550 082**	**0,60**	**297 326 467,48**	**510 016,40**

7.2.7 Programmes de rachat d'actions

L'assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019, par sa 14e résolution, a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

Objectifs du programme :

- l'animation du marché du titre Safran, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers (AMAFI) reconnu par l'Autorité des marchés financiers (AMF) et conclu avec un prestataire de services d'investissement ;
- l'attribution ou la cession d'actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, ou par voie d'attribution gratuite d'actions, ou en cas d'exercice d'options d'achat d'actions, ou dans le cadre du plan d'épargne Groupe ou de tout plan d'épargne d'entreprise existant au sein du Groupe ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- l'annulation d'actions, dans le cadre de l'autorisation en vigueur conférée par l'assemblée générale.

Part maximale de capital susceptible d'être rachetée :

- 10 % du capital social.

Prix maximum d'achat par action :

- 155 euros.

Montant global maximum des fonds pouvant être affectés à la réalisation du programme :

- 6,7 milliards d'euros.

Ce programme a mis fin, à la date du 23 mai 2019, au précédent programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale des actionnaires du 27 novembre 2018 (1re résolution), qui avait fixé les mêmes objectifs, un prix maximum d'achat de 140 euros par action et un montant global maximum de 6,2 milliards d'euros pour les fonds affectés à la réalisation du programme.

7.2.7.1 Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions au cours de l'exercice 2019

Contrat de liquidité

Le contrat de liquidité est géré par Oddo depuis le 1er février 2012.

Le 18 février 2019, Safran a annoncé avoir conclu un nouveau contrat avec Oddo avec effet au 1er janvier 2019, annulant et remplaçant le contrat initial qui avait pris effet le 1er février 2012. Les ressources suivantes (solde au 31 décembre 2018 du précédent contrat de liquidité) ont été allouées à la mise en œuvre de ce contrat lors de sa conclusion : 15 899 312,46 euros et 314 000 titres Safran.

Rachats d'actions

Dans le cadre du programme de rachat de 2,3 milliards d'euros annoncé le 24 mai 2017, au cours de l'exercice 2019 :

- une première tranche d'achat d'actions a été signée le 10 janvier 2019 avec un prestataire de services d'investissement pour un montant maximum de 600 millions d'euros, au plus tard à l'échéance du 10 mai 2019 ;
- Safran a signé le 27 mai 2019 avec un prestataire de services d'investissement une nouvelle convention d'achat d'actions pour une tranche de 150 millions d'euros maximum, au plus tard à l'échéance du 28 juin 2019 ;
- le 1er juillet 2019, une nouvelle convention a été conclue avec un prestataire de services d'investissement pour une tranche d'un montant maximum de 400 millions d'euros d'actions, au plus tard à l'échéance du 4 septembre 2019 ;
- enfin, une convention a été signée le 17 septembre 2019 avec un prestataire de services d'investissement, initialement pour un montant maximum de 220 millions d'euros au plus tard à l'échéance du 13 décembre 2019. Par avenant du 20 septembre 2019, la date d'échéance de cette tranche a été modifiée pour être fixée au 31 décembre 2019 et le montant maximum à acheter a été porté à 450 millions d'euros (outre l'objectif d'annulation d'actions dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat de 2,3 milliards d'euros, un second objectif a été ajouté pour cette dernière tranche : l'attribution ou la cession d'actions aux salariés ou mandataires sociaux).

Les quatre tranches ci-dessus ont été menées à terme et réalisées.

8 562 856 actions ont été acquises et affectées à l'objectif d'annulation au cours de l'exercice 2019, pour un montant total de 1,076 million d'euros. Le programme de rachat de 2,3 milliards d'euros annoncé le 24 mai 2017 a ainsi été achevé en octobre 2019. Il a représenté le rachat d'un total de 19 965 740 actions, pour un montant global s'élevant exactement à 2 299 965 267 euros. La totalité de ces actions ont été annulées (cf. § 7.2.1 du présent document d'enregistrement universel et § 7.2.7 du document de référence 2018).

Au cours de l'exercice 2019, il a été acquis, dans le cadre du contrat de liquidité, un total de 2 487 628 actions Safran, dont :

- 883 070 actions durant la période du 1er janvier au 23 mai 2019, au cours moyen de 117,34 euros ;
- 1 604 558 actions durant la période du 24 mai au 31 décembre 2019, au cours moyen de 135,20 euros.

Cessions d'actions

Au cours de l'exercice 2019, il a été cédé, dans le cadre du contrat de liquidité mentionné ci-dessus, un total de 2 572 531 actions Safran, dont :

- 1 029 022 actions durant la période du 1er janvier au 23 mai 2019, au cours moyen de 116,72 euros ;
- 1 543 509 actions durant la période du 24 mai au 31 décembre 2019, au cours moyen de 135,14 euros.

Annulations d'actions

8 562 856 actions ordinaires autodétenues ont été annulées le 19 décembre 2019, soit une réduction de capital d'un montant de 1 712 571,20 euros (cf. § 7.2.1).

Livraisons d'actions gratuites

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 28 juillet 2016, avait décidé de procéder à l'attribution d'actions de performance à 500 cadres dirigeants du Groupe (Plan d'« Incentive » Long Terme 2016). Le nombre d'actions de performance définitivement livrées, sous condition de présence, à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, dépendait du niveau d'atteinte de conditions de performance (internes et externe) sur la période 2016-2018. (cf. § 7.3.7.1 du document de référence 2016). 349 473 actions ordinaires ont été livrées en 2019 aux bénéficiaires au titre de

ce Plan d'« Incentive » Long Terme 2016 (dont 20 691 actions au Directeur Général, cf. § 6.6.2.2).

Par suite de l'absorption de la société Zodiac Aerospace par Safran, le 1er décembre 2018, Safran a été substituée à Zodiac Aerospace à l'égard des bénéficiaires des plans d'attribution gratuite d'actions mis en place par Zodiac Aerospace, dont les actions gratuites étaient en période d'acquisition. Les droits des attributaires de ces plans ont été reportés sur des actions ordinaires de Safran selon la parité d'échange de la fusion (cf. § 7.3.7.1 du document de référence 2018). Au titre de ces plans, 72 203 actions ordinaires ont été livrées aux bénéficiaires en 2019.

Situation au 31 décembre 2019

Au 31 décembre 2019, Safran détenait directement 2 550 082 de ses propres actions, représentant 0,60 % de son capital.

La répartition par objectifs des actions autodétenues était la suivante :

- attribution ou cession d'actions à des salariés : 2 307 785 actions, représentant 0,54 % du capital ;
- couverture de titres de créances échangeables : 13 200 actions, représentant 0,003 % du capital ;
- animation du marché du titre Safran, dans le cadre d'un contrat de liquidité : 229 097 actions, représentant 0,05 % du capital ;
- annulation d'actions : 0.

Situation au 29 février 2020

Au 29 février 2020 Safran détenait directement 2 601 542 de ses propres actions, représentant 0,61 % de son capital.

La répartition par objectifs des actions autodétenues était la suivante :

- attribution ou cession d'actions à des salariés : 2 348 315 actions, représentant 0,55 % du capital ;
- couverture de titres de créances échangeables : 13 200 actions, représentant 0,003 % du capital ;
- animation du marché du titre Safran, dans le cadre d'un contrat de liquidité : 240 027 actions, représentant 0,06 % du capital ;
- annulation d'actions : 0.

7.2.7.2 Descriptif du programme de rachat d'actions qui sera soumis à l'autorisation de l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2020

L'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2020 sera appelée, aux termes de la 15e résolution à titre ordinaire, à autoriser un nouveau programme de rachat d'actions. Le descriptif de ce programme, établi conformément aux dispositions de l'article 241-2 du règlement général de l'AMF, est présenté ci-après et, ainsi que le prévoit l'article 241-3 de ce règlement, il ne fera en conséquence pas l'objet d'une publication spécifique.

Le nombre de titres et part du capital détenus directement et indirectement par la Société au 29 février 2020 est présenté au § 7.2.7.1.

Objectifs du programme de rachat d'actions

Conformément aux dispositions du règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen, au règlement général de l'AMF et aux pratiques de marché admises par l'AMF, les objectifs du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2020 sont les suivants :

- l'animation du marché du titre Safran, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI, reconnu par l'AMF et conclu avec un prestataire de services d'investissement ;
- l'attribution ou la cession d'actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, ou par voie d'attribution gratuite d'actions, ou en cas d'exercice d'options d'achat d'actions, ou dans le cadre du plan d'épargne Groupe ou de tout plan d'épargne d'entreprise existant au sein du Groupe ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- l'annulation d'actions, dans le cadre de la 29e résolution adoptée par l'assemblée générale du 23 mai 2019.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération autorisée ou qui viendrait à être autorisée par la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres que la Société se propose d'acquérir, prix maximum d'achat

La part maximale du capital susceptible d'être rachetée dans le cadre de ce programme est de 10 % du nombre total des actions composant le capital social (ou 5 % s'il s'agit d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe), étant précisé que lorsque les actions sont rachetées aux fins d'animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

La Société ne pourra en aucun cas détenir, directement ou indirectement, plus de 10 % de son capital.

À titre indicatif, sur la base des 427 234 155 actions composant le capital social au 31 décembre 2019 et compte tenu des 2 550 082 actions détenues directement par la Société à cette date, le nombre maximal d'actions que la Société pourrait acquérir dans le cadre de ce programme de rachat serait de 40 173 333 actions.

La pratique de Safran consiste à fixer le prix maximum de rachat à environ 130 % du cours de clôture le plus élevé de l'action Safran sur les 12 mois précédant sa fixation. Néanmoins, la correction brutale et soudaine des marchés financiers en réaction à la crise sanitaire du Covid-19 a conduit Safran à ajuster cette pratique et réduire la période de relevé des cours de référence. Ainsi, sur la base d'un cours moyen sur les trois derniers mois précédant le 25 mars 2020, le prix maximum d'achat est fixé à 165 euros par action et le montant global des fonds pouvant être affectés à la réalisation de ce programme de rachat ne pourra excéder 7 milliards d'euros. Il ne constitue pas un objectif de cours.

En cas d'opérations sur le capital, le nombre d'actions et les montants indiqués ci-dessus pourront être ajustés afin de tenir compte de l'incidence éventuelle de ces opérations sur la valeur de l'action.

Modalités de mise en œuvre du programme de rachat d'actions

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur, incluant notamment les opérations de gré à gré, la négociation de blocs de titres pour tout ou partie du programme et l'utilisation de tout instrument financier dérivé.

Le Conseil d'administration pourra utiliser cette autorisation à tout moment, dans les limites autorisées par la réglementation en vigueur, sauf en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société.

Durée du programme de rachat d'actions

La durée de ce nouveau programme de rachat d'actions est de 18 mois à compter de son approbation par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2020, soit jusqu'au 27 novembre 2021 au plus tard.

7.3 ACTIONNARIAT

7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote de Safran s'établit comme suit au 31 décembre 2019 :

	Actions		Droits de vote exerçables		Droits de vote théoriques [3]	
Actionnaires	Nombre	% capital	Nombre	%	Nombre	%
Public	347 840 451	81,42	376 557 055	71,07	376 557 055	70,73
dont The Capital Group Companies, Inc.	*34 920 730 [2]*	*8,01*	*34 920 730 [2]*	*6,53*	*34 920 730 [2]*	*6,44*
dont BlackRock, Inc.	*25 908 335 [4]*	*6,06*	*25 908 335 [4]*	*4,89*	*25 908 335 [4]*	*4,87*
État	47 983 131	11,23	95 966 262	18,11	95 966 262	18,03
Salariés [1]	28 860 491	6,75	57 301 029	10,82	57 301 029	10,76
dont le FCPE Safran Investissement	*19 244 100*	*4,50*	*38 501 700*	*7,27*	*38 501 700*	*7,23*
Autodétention	2 550 082	0,60	-	-	2 550 082	0,48
Autocontrôle	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**427 234 155**	**100,00**	**529 824 346**	**100,00**	**532 374 428**	**100,00**

(1) Participation des salariés au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.
(2) Nombre d'actions et droits de vote au 25 septembre 2019 déclaré par The Capital Group Companies, Inc. pour le compte de Capital Research and Management Company et de clients et fonds gérés par cette dernière.
(3) Calculés sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions d'autodétention privées de droit de vote (article 223-11 du règlement général de l'AMF).
(4) Nombre d'actions et droits de vote au 30 décembre 2019 déclaré par BlackRock, Inc., pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion.

À la connaissance de la Société, aucun actionnaire autre que ceux figurant dans le tableau ci-dessus ne détient une fraction du capital ou des droits de vote supérieure à 5 % au 31 décembre 2019.

Les principaux actionnaires de Safran disposent de droits de vote identiques à ceux des autres actionnaires. Tout actionnaire peut en effet bénéficier d'un droit de vote double dans les conditions définies par l'article 31.8 des statuts de la Société (cf. § 7.1.2.2).

Droits de vote double

Au 31 décembre 2019, 105 140 273 actions bénéficiaient d'un droit de vote double, en vertu des dispositions de l'article 31.8 des statuts de la Société.

7.3.2 Composition de l'actionnariat

Sur la base de l'enquête sur les titres au porteur identifiable (TPI) réalisée par Euroclear France au 31 décembre 2019, la part flottante de l'actionnariat de Safran se répartissait à environ 86 % en investisseurs institutionnels, 6 % en autres positions institutionnelles, environ 5 % en actionnaires individuels et 3 % restant non identifiés.

La répartition géographique de l'actionnariat institutionnel identifié est la suivante : Amérique du Nord (49 %), Royaume-Uni et Irlande (22 %), France (17 %) et autres pays (12 %).

L'actionnariat individuel, représentant environ 5 % du capital de Safran, était majoritairement d'origine française.

7.3.3 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années

	31 décembre 2017			31 décembre 2018			31 décembre 2019		
Actionnaires	Nombre d'actions	% capital	% droits de vote [2]	Nombre d'actions	% capital	% droits de vote [2]	Nombre d'actions	% capital	% droits de vote [2]
Public	320 032 130	76,74	66,12	356 388 863	81,79	71,05	347 840 451	81,42	71,07
dont The Capital Group Companies, Inc.	*- [3]*	*- [3]*	*- [3]*	*27 134 320 [4]*	*6,12 [4]*	*5,22 [4]*	*34 920 730*	*8,01*	*6,44*
dont BlackRock, Inc.	*20 885 775 [5]*	*5,01 [5]*	*4,11 [5]*	*26 530 694 [6]*	*5,98 [6]*	*5,10 [6]*	*25 908 335 [7]*	*6,06*	*4,89*
État	58 393 131	14	22,97	47 983 131	11,01	18,36	47 983 131	11,23	18,11
Salariés [1]	30 861 700	7,40	10,91	29 956 234	6,87	10,59	28 860 491	6,75	10,82
dont le FCPE Safran Investissement	*20 736 800*	*4,97*	*8,16*	*20 371 400*	*4,67*	*7,79*	*19 244 100*	*4,50*	*7,27*
Autodétention	7 742 624	1,86		1 439 723	0,33	-	2 550 082	0,60	-
Autocontrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**417 029 585**	**100,00**	**100,00**	**435 767 951**	**100,00**	**100,00**	**427 234 155**	**100,00**	**100,00**

(1) Participation des salariés au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.
(2) Droits de vote exerçables.
(3) Inférieur à 5 %.
(4) Nombre d'actions et droits de vote au 25 septembre 2019, déclaré par The Capital Group Companies, Inc., pour le compte de Capital Research and Management Company et de clients et fonds gérés par cette dernière.
(5) Nombre d'actions et droits de vote au 14 septembre 2017 (avis AMF n° 217C2147) déclaré par BlackRock, Inc., pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion.
(6) Nombre d'actions et droits de vote au 27 novembre 2018 (avis AMF n° 218C1901) déclaré par BlackRock, Inc., pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion.
(7) Nombre d'actions et droits de vote au 30 décembre 2019 déclaré par BlackRock, Inc., pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion.

7.3.4 Franchissements de seuils

7.3.4.1 Mouvements significatifs au cours de l'exercice 2019

Franchissements de seuils légaux déclarés

Les principaux franchissements de seuils légaux déclarés au cours de l'exercice 2019 sont les suivants :

1. La société TCI Fund Management Limited, agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 21 février 2019, le seuil de 5 % des droits de vote et détenir à cette date, pour le compte desdits clients et fonds, 16 624 819 actions, représentant 31 033 662 droits de vote, soit 3,82 % du capital et 5,77 % des droits de vote de la Société.
2. La société BlackRock, Inc., pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a procédé à plusieurs déclarations de franchissement du seuil légal de 5 % à la hausse ou à la baisse. En dernier lieu, elle a déclaré avoir franchi à la baisse, le 4 mars 2019, le seuil de 5 % des droits de vote et détenir à cette date, pour le compte desdits clients et fonds, 26 142 191 actions représentant 6 % du capital et 4,99 % des droits de vote de la Société.

Franchissements de seuils statutaires déclarés

Outre les franchissements de seuils ci-dessus, les franchissements de seuils statutaires significatifs tels que déclarés à Safran ont été les suivants :

Actionnaire	Date du franchissement	Seuil(s) statutaire(s) franchi(s) déclaré(s)	Sens du franchissement	Nombre d'actions déclaré après franchissement	% de capital déclaré après franchissement	% de droits de vote [1] déclaré après franchissement
État français [2]	7 janvier 2019	11 % en capital	Hausse	47 983 131	11,01	18,31
État français [2]	4 juillet 2019	18 % en droits de vote	Baisse	47 983 131	11,01	17,70
Egerton Capital	18 juin 2019	1 % en droits de vote	Hausse	3 301 749	0,76	1,02
The Capital Group Companies, Inc.	25 septembre 2019	8 % en capital	Hausse	34 920 730	8,01	-
The Capital Group Companies, Inc.	11 juin 2019	6 % en droits de vote	Hausse	32 369 748	6,02	-
Amundi	25 avril 2019	1 % en capital	Baisse	4 229 882	0,97	-
Tweedy Browne Company LLC	26 avril 2019	1 % du capital et des droits de vote	Baisse	3 972 441	0,91	0,62
GIC Private Limited	24 janvier 2019	1 % en capital	Baisse	4 340 320	0,99	0,82
Lone Pine Capital LLC	10 octobre 2019	1 % en droits de vote	Baisse	5 377 001	1,23	0,99
BlackRock, Inc.	30 décembre 2019	6 % en capital	Baisse	25 908 335	5,95	4,79

(1) Droits de vote théoriques.
(2) Franchissement passif.

7.3.4.2 Mouvements significatifs depuis le 1er janvier 2020

Les principaux franchissements de seuils, légaux ou statutaires, déclarés entre le 1er janvier 2020 et le 1er mars 2020, ont été les suivants :

1. L'État français a déclaré avoir franchi à la hausse (franchissement passif), le 7 janvier 2020, le seuil statutaire de 18 % des droits et détenir à cette date 47 983 131 actions, représentant 95 966 262, soit 11,23 % du capital et 18,03 % des droits de vote de la Société.
2. La société Lone Pine Capital LLC a déclaré, pour le compte des fonds qu'elle gère, avoir franchi en baisse, le 15 janvier 2020, le seuil statutaire de 1 % du capital et détenir à cette date 4 126 600 actions et autant de droits de vote, représentant 0,97 % du capital et 0,77 % des droits de vote.
3. Dans le cadre de la constitution d'un pôle public de bancassurance, La Banque Postale/CNP Assurances (prise de participation majoritaire de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) dans le capital de La Poste), la CDC a procédé à plusieurs déclarations de franchissement du seuil statutaire de 2 % à la hausse ou à la baisse. En dernier lieu, elle a déclaré avoir franchi en baisse, le 18 février 2020, le seuil statutaire de 2 % des droits de vote et détenir à cette date, directement ou par l'intermédiaire de CNP Assurances dont elle détient le contrôle, 7 450 948 actions représentant 10 798 948 droits de vote, soit 1,74 % du capital et 1,93 % des droits de vote.
4. La société BlackRock, Inc., pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion a procédé à plusieurs déclarations de franchissement du seuil statutaire de 6 % à la hausse ou à la baisse et à plusieurs déclarations de franchissement du seuil légal de 5 % à la hausse ou à la baisse. En dernier lieu, elle a déclaré avoir franchi en hausse, le 20 février 2020, le seuil légal de 5 % des droits de vote et détenir à cette date, 26 830 988 actions représentant autant de droits de vote, soit 6,28 % du capital et 5,04 % des droits de vote.
5. Par suite d'acquisition de droits de vote doubles le 14 février 2020 :
   - FFP Invest a déclaré avoir individuellement franchi individuellement à la hausse le seuil statutaire de 1 % droits de vote et détenir à cette date 3 207 261 actions représentant 6 039 285 droits de vote, soit 0,75 % du capital et 1,08 % des droits de vote de la Société ;
   - le concert formé par le Fonds Stratégique de Participations, FFP, FFP Invest et F&P a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2 % en droits de vote de la Société et détenir à cette date 6 431 229 actions représentant 11 307 019 droits de vote, soit 1,51 % du capital et 2,02 % des droits de vote de la Société.
6. La société TCI Fund Management Limited a déclaré, pour le compte des fonds qu'elle gère, avoir franchi à la hausse, le 28 février 2020, le seuil statutaire de 4 % du capital et détenir à cette date 17 094 191 actions, représentant 4 % du capital et 5,92 % des droits de vote de la Société.
7. Le Fonds Stratégique de Participations (FSP – Compartiment Participation 3) a déclaré avoir franchi individuellement à la hausse, le 1er mars 2020, par suite de l'acquisition de droits de vote doubles, le seuil statutaire de 1 % des droits de vote et détenir à cette date 3 223 000 actions représentant 5 796 160 droits de vote, soit 0,75 % du capital et 1,04 % des droits de vote de la Société.

7.3.4.3 Seuil de déclenchement d'une offre publique obligatoire – Clause de grand-père

Aucun actionnaire ne bénéficie d'une clause dite de « grand-père », dérogeant au seuil déclencheur légal de l'obligation légale de dépôt d'un projet d'offre publique.

L'État, actionnaire de la Société, a bénéficié d'une clause de grand-père de février 2011 à mars 2013 (décrite au § 7.3.4.3 du document de référence 2013).

7.3.5 Contrôle de la Société – Pacte d'actionnaires

À la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, aucun actionnaire ne détient, directement ou indirectement, conjointement ou de concert, une fraction des droits de vote lui permettant d'exercer le contrôle de la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun pacte d'actionnaires en cours de validité portant sur les titres Safran.

7.3.6 Accords dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement dans le contrôle de la Société

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement dans le contrôle de la Société.

7.3.7 Actionnariat salarié

7.3.7.1 Attributions gratuites d'actions

Le 27 mars 2019, le Conseil d'administration a fait usage de l'autorisation conférée par la 17e résolution de l'assemblée générale du 25 mai 2018 et autorisé l'attribution d'actions de performance à certains cadres et dirigeants du Groupe (Plan d'« Incentive » long terme 2019 (cf. § 6.6.4.2)). Le nombre d'actions de performance qui seraient définitivement livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans dépendra du niveau d'atteinte des différentes conditions sur la période 2019-2021 exposées au § 6.6.4.2 du présent document d'enregistrement universel. Dans le cadre du Plan d'« Incentive » long terme 2019, 13 350 actions de performance ont été attribuées au Directeur Général (cf. § 6.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel).

Le 26 mars 2020, le Conseil d'administration a fait usage de l'autorisation conférée par la 30e résolution de l'assemblée générale du 23 mai 2019 et autorisé l'attribution d'actions de performance à certains cadres et dirigeants du Groupe (Plan d'« Incentive » long terme 2020. Le nombre d'actions de performance qui seraient définitivement livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans dépendra du niveau d'atteinte de différentes conditions de performance sur la période 2020-2022. Il n'a pas été attribué d'actions de performance au Directeur Général au titre de ce Plan d'« Incentive » long terme 2020, au regard de la date de terme de son mandat qui s'achève fin 2020 (soit moins d'un an à compter de l'attribution).

Les sociétés liées à Safran n'ont pas procédé à l'attribution gratuite d'actions au cours de l'exercice écoulé.

7.3.7.2 Autres opérations

Il est rappelé que dans le cadre des cessions d'actions Safran par l'État (2,64 % du capital de Safran le 1er décembre 2015 (cf. § 7.3.4.1 du document de référence 2015), 1,39 % du capital le 23 novembre 2016 (cf. §7.3.4.1 du document de référence 2016) et 2,35 % du capital le 1er octobre 2018 (cf. § 7.3.4.1 du document de référence 2018)), un total de 3 023 333 actions supplémentaires (1 222 222 actions au titre de la cession du 1er décembre 2015, 644 444 actions au titre de la cession du 23 novembre 2016 et 1 156 667 actions au titre de la cession du 1er octobre 2018) seront ultérieurement proposées aux salariés et anciens salariés de Safran et de ses filiales, conformément à l'article 31.2 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 (relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique), telle que modifiée par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 (loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques).

Le Conseil d'administration du 19 décembre 2019 a autorisé une opération d'actionnariat salarié « Safran Sharing 2020 », à réaliser sur le fondement de la 14e résolution adoptée par l'assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019, ou toute résolution ayant le même objet qui s'y substituerait, par cession d'actions existantes, dans la limite d'un maximum de 1,8 million d'actions et de 160 millions d'euros de souscription, le prix de souscription étant fixé en application des dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail (cf. § 5.7.2.3).

7.3.7.3 Options de souscription et d'achat d'actions

Aucune autorisation de consentir des options donnant droit à l'achat d'actions, ni autorisation de consentir des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles, n'était en vigueur au 31 décembre 2019, ni n'est en vigueur à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel.

Aucun plan d'options d'achat d'actions n'est en cours.

Lors de la fusion-absorption de Zodiac Aerospace par Safran, soit le 1er décembre 2018, Safran a été substitué dans les obligations résultant des engagements pris par Zodiac Aerospace à l'égard des titulaires d'options de souscription d'actions Zodiac Aerospace en circulation à la date de réalisation de la fusion, soit au 1er décembre 2018. Les options de souscription d'actions Zodiac Aerospace ont été reportées sur des actions ordinaires de Safran selon la parité d'échange de la fusion. Les plans en cours au 31 décembre 2019 sont les suivants :

Options de souscription d'actions de Zodiac Aerospace reportées sur des actions Safran	Plan n° 12 Zodiac Aerospace	Plan n° 13 Zodiac Aerospace	Plan n° 14 Zodiac Aerospace
Date d'assemblée (de Zodiac Aerospace)	10/01/2011	10/01/2011	08/01/2014
Date du Conseil de Surveillance ou du Directoire (de Zodiac Aerospace)	13/05/2013	04/12/2013	12/02/2015
Point de départ d'exercice des options	13/05/2014	04/12/2014	12/02/2016
Date d'expiration des options	13/05/2021	04/12/2021	12/02/2023
Dirigeants mandataires sociaux concernés	0	0	0
Prix de souscription des options	68,89 €	88,67 €	107,47 €
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2019	114,642	64 419	15 836
Nombre cumulé d'options annulées ou caduques	18 855	40 009	41 007
Options restant en circulation au 31 décembre 2019	15 001	43 773	139 982
Nombre total maximal d'actions Safran auxquelles donnent droit les options restant en circulation au 31 décembre 2019	15 001	43 773	139 982

Les sociétés liées à Safran ne consentent pas d'options de souscription ou d'achat d'actions.

7.3.8 Opérations de cession temporaire portant sur des actions Safran

En application de la loi, toute personne physique ou morale (à l'exception des prestataires de services d'investissement visés au 3° du IV de l'article L. 233-7 du Code de commerce), détenant seule ou de concert, au titre d'une ou plusieurs opérations de cession temporaire ou assimilées au sens de l'article L. 225-126 du Code précité, un nombre d'actions représentant plus du deux-centième (0,5 %) des droits de vote de la Société, est tenue d'informer la Société et l'Autorité des marchés financiers (AMF) du nombre d'actions possédées à titre temporaire, au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée générale à 00 h 00.

À défaut d'avoir été déclarées, les actions acquises au titre d'une opération de cession temporaire sont privées de droit de vote pour l'assemblée générale concernée et pour toute assemblée générale qui se tiendrait jusqu'à la revente ou la restitution des actions.

Aucune déclaration d'opération de cession temporaire n'a été portée à la connaissance de la Société au cours de l'exercice 2019.

Aucune déclaration d'opération de cession temporaire n'a été portée à la connaissance de la Société depuis le 1er janvier 2020 et jusqu'à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel.

7.4 RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

7.4.1 Une information accessible

L'ensemble de l'information financière et des supports de communication financière sont consultables, en version électronique, sur le site Internet de Safran (www.safran-group.com) qui réunit notamment :

- le rapport d'activité (incluant le rapport de développement durable) ;
- le document d'enregistrement universel (incluant le rapport financier annuel) et le rapport financier semestriel déposés auprès de l'AMF ;
- l'ensemble des communiqués de presse financiers et des supports de communication financière (publication des résultats, *Capital Markets Day, roadshow*...) ;
- les documents relatifs à l'assemblée générale des actionnaires ;
- les lettres aux actionnaires, le guide de l'actionnaire, le programme des visites de site (réservées aux membres du Club actionnaire de Safran).

L'envoi de ces informations peut également être effectué par courrier sur simple demande auprès de la direction de la Communication financière.

7.4.2 Relations avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers

Afin d'assurer une relation de qualité avec la communauté financière, la direction de la Communication financière organise régulièrement des événements permettant aux analystes financiers et aux investisseurs institutionnels de rencontrer la direction générale.

Concernant l'exercice 2019, les publications financières habituelles (chiffres d'affaires trimestriels, résultats semestriels et résultats annuels) ont fait l'objet de présentations par la direction générale à l'occasion de conférences téléphoniques au cours desquelles elle a aussi répondu aux questions des investisseurs et des analystes financiers.

Par ailleurs, tout au long de l'année 2019, la direction générale et la direction de la Communication financière ont participé à des rencontres avec la communauté financière (analystes financiers et investisseurs institutionnels), sous la forme de conférences téléphoniques et de *roadshows* en France et à l'étranger. Ces contacts réguliers contribuent à la construction d'une relation de confiance.

7.4.3 Relations avec les actionnaires individuels

Pour développer une relation de confiance et de proximité avec ses actionnaires individuels, Safran a organisé trois réunions actionnaires en 2019, à Biarritz le 27 juin, à Strasbourg le 4 décembre et à Lille le 10 décembre.

Par ailleurs, afin de renforcer le lien avec ses actionnaires, Safran propose aux membres de son Club actionnaire de participer à des visites de sites industriels ou de conférences économiques. En 2019, 6 visites d'une demi-journée et une conférence économique ont permis à 130 personnes de découvrir les activités du Groupe.

7.4.4 Agenda prévisionnel

Publication du chiffre d'affaires du premier trimestre 2020 : 29 avril 2020.

Assemblée générale mixte : 28 mai 2020 à 14 heures, au Campus Safran - 32, rue de Vilgénis - 91300 Massy.

Publication des résultats du premier semestre 2020 : 30 juillet 2020.

7.4.5 Contacts communication financière

2, boulevard du Général-Martial-Valin

75724 Paris Cedex 15

Téléphone : 01 40 60 80 80

Site web : safrangroup.com

Contact investisseurs et analystes	Contact actionnaires individuels et Club actionnaire
E-mail : investor.relation@safrangroup.com	N° Vert : 0 800 17 17 17 E-mail : actionnaire.individuel@safrangroup.com

7.5 INFORMATIONS BOURSIÈRES

L'action Safran (code ISIN : FR0000073272 – mnémonique : SAF) est cotée en continu sur le compartiment A du marché Eurolist d'Euronext Paris et éligible au SRD (cf. notice Euronext n° 2005-1865 du 11 mai 2005).

Depuis le 19 septembre 2011, l'action Safran fait partie des indices CAC 40, CAC 40 Equal Weight, CAC Large 60, SBF 120, CAC All-Tradable, CAC All-Share, CAC Industrials, CAC Aero. & Def., Euronext 100 et Euronext FAS IAS. Safran fait également partie de l'indice LC 100 Europe depuis le 21 mars 2011 et de l'indice Euro STOXX 50 depuis le 21 septembre 2015.

Principales données boursières sur trois ans	2017	2018	2019
Nombre d'actions au 31 décembre	**417 029 585**	**435 767 951**	**427 234 155**
Cours de l'action *(en euros)*			
Cours le plus haut	92,250	122,250	150,850
Cours le plus bas	61,510	81,040	101,100
Dernier cours de l'exercice	85,910	105,400	137,650
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en millions d'euros)*	35 827	45 930	58 809

Évolution du cours de Bourse du 1er janvier 2019 au 29 février 2020		Cours moyen * *(en euros)*	Plus haut *(en euros)*	Plus bas *(en euros)*	Transaction moyenne journalière *(en nombre de titres)*	Capitalisation boursière moyenne ** *(en millions d'euros)*
Janvier	**2019**	108,239	115,050	101,100	815 030	47 167
Février		116,258	120,600	112,050	747 230	50 661
Mars		119,264	122,350	115,700	830 125	51 972
Avril		124,090	129,900	119,700	756 617	54 075
Mai		122,711	130,000	116,300	736 285	53 474
Juin		126,085	133,950	116,200	809 223	54 946
Juillet		131,120	137,200	127,350	737 687	57 140
Août		127,173	132,650	121,650	768 634	55 420
Septembre		140,369	145,400	129,200	820 411	61 172
Octobre		140,435	146,050	136,650	721 316	61 201
Novembre		147,538	150,850	142,150	556 227	64 297
Décembre		142,800	149,500	134,850	782 152	61 009
Janvier	**2020**	141,282	150,700	135,450	788 983	60 361
Février		142,780	152,300	121,650	1 029 437	60 001

Source : NYSE Euronext.
(*) Moyenne arithmétique des cours de clôture.
(**) Par rapport au nombre d'actions composant le capital (publié mensuellement sur le site Internet de la Société, dans la rubrique Finance/Publications/Informations réglementées).

DON'T FORGET ME

8

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

8.1 ORDRE DU JOUR 389

Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire 389
Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire 389
Résolution relative aux pouvoirs 389

8.2 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉSOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET PROJET DE TEXTE DES RÉSOLUTIONS 390

8.2.1 Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire 390
8.2.2 Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire 404
8.2.3 Pouvoirs 407
8.2.4 Présentation des candidats au Conseil d'administration 407
8.2.5 Tableau récapitulatif des délégations et autorisations en matière d'augmentation de capital, actuellement en vigueur, accordées au Conseil d'administration 412

8.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 414

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 414

Présentation des résolutions

- Approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés de l'exercice 2019.
- Affectation du résultat.
- Nomination d'une nouvelle administratrice indépendante.
- Nominations d'administrateurs représentant les salariés actionnaires.
- Approbation des éléments de rémunération et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux.
- Politiques de rémunération.
- Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.
- Modifications statutaires.
- Pouvoirs pour les formalités.

15	Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire
2	Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire
1	Résolution relative aux pouvoirs

L'assemblée générale se déroulera le 28 mai 2020, à 14 heures, au Campus Safran - 32, rue de Vilgénis - 91300 Massy.

IMPORTANT

Dans le contexte évolutif de l'épidémie de coronavirus et de lutte contre sa propagation, la date, le lieu et les modalités de participation physique à l'assemblée sont très fortement susceptibles d'évoluer en fonction d'impératifs sanitaires et/ou réglementaires/légaux.

En particulier, l'assemblée pourrait être tenue à huis clos (hors la présence physique des actionnaires), si la situation actuelle perdure (ou encore l'admission des actionnaires restreinte par décisions des autorités publiques ou pour des raisons de sécurité).

Dans ce contexte, la Société invite ses actionnaires à anticiper dès maintenant de ne pas pouvoir participer physiquement à l'assemblée générale.

Ainsi, les actionnaires sont d'ores et déjà vivement invités à exprimer leur vote par correspondance (ou par internet avant l'assemblée générale) ou à donner pouvoir au Président de l'assemblée.

Les actionnaires sont également invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'assemblée générale 2020 sur le site de la Société. Pour toute information sur ce sujet : https://www.safran-group.com//finance/assemblee-generale

Dividende

Le Conseil d'administration proposera à l'assemblée générale du 28 mai 2020 d'affecter l'intégralité du bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2019 au report à nouveau.

Au titre de l'exercice	2016	2017	2018
Dividende par action	1,52 €	1,60 €	1,82 €

8.1 ORDRE DU JOUR

Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

Première résolution :	Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2019
Deuxième résolution :	Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2019
Troisième résolution :	Affectation du résultat
Quatrième résolution :	Nomination de Patricia Bellinger en qualité d'administrateur indépendant
Cinquième résolution :	Ratification de la cooptation de Fernanda Saraiva en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires
Sixième résolution :	Nomination de Marc Aubry en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires
Septième résolution :	Nomination d'Anne Aubert en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires
Résolution A :	Renouvellement du mandat de Fernanda Saraiva en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires **(résolution non agréée par le Conseil d'administration)**
Résolution B :	Nomination de Carlos Arvizu en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires **(résolution non agréée par le Conseil d'administration)**
Huitième résolution :	Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Président du Conseil d'administration
Neuvième résolution :	Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Directeur Général
Dixième résolution :	Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, relatives à la rémunération des mandataires sociaux
Onzième résolution :	Fixation du montant annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité
Douzième résolution :	Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration
Treizième résolution :	Approbation de la politique de rémunération applicable au Directeur Général
Quatorzième résolution :	Approbation de la politique de rémunération applicable aux administrateurs
Quinzième résolution :	Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

Seizième résolution :	Modification des articles 14.1 et 14.2 des statuts, afin de porter le nombre maximum d'administrateurs (hors administrateurs représentant les salariés actionnaires et les salariés) de 13 à 14
Dix-septième résolution :	Modification des statuts : simplification de l'objet social et mise en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires

Résolution relative aux pouvoirs

Dix-huitième résolution :	Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

8.2 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉSOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET PROJET DE TEXTE DES RÉSOLUTIONS

Figurent ci-dessous les projets de résolutions qui seront soumis aux actionnaires de Safran lors de l'assemblée générale mixte du 28 mai 2020.

Chacune des résolutions proposées est précédée d'un paragraphe introductif en exposant les termes et motivations.

8.2.1 Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

8.2.1.1 Approbation des comptes de l'exercice 2019

Présentation des 1re et 2e résolutions

Il est proposé aux actionnaires d'approuver les comptes sociaux de la Société et les comptes consolidés de l'exercice 2019, ainsi que les dépenses et charges non déductibles fiscalement (véhicules de fonction) :

- les comptes sociaux de la Société font ressortir un bénéfice de 1 297 millions d'euros ;
- les comptes consolidés font ressortir un résultat net (part du Groupe) de 2 447 millions d'euros.

Texte de la 1re résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration, ainsi que du rapport sur les comptes annuels des commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils lui sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports, faisant apparaître un bénéfice de 1 296 554 954,50 euros.

En application de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, l'assemblée générale approuve les dépenses et charges non déductibles visées à l'article 39-4 dudit Code, dont le montant global s'élève à 655 591 euros et qui ont donné lieu à une imposition de 225 719,98 euros.

Texte de la 2e résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2019

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration, ainsi que du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils lui sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

8.2.1.2 Affectation du résultat

Présentation de la 3e résolution

Le bénéfice de la Société pour l'exercice 2019, soit 1 297 millions d'euros, augmenté du report à nouveau de l'exercice précédent s'élevant à 1 361 millions d'euros, constitue un bénéfice distribuable de 2 658 millions d'euros.

Dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes de Safran, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 26 mars 2020, a décidé de proposer à l'assemblée de ne pas verser de dividende au titre de l'exercice écoulé.

Cette décision préserve les ressources du Groupe pour assurer la protection de ses collaborateurs, maintenir la continuité des opérations notamment pour ses fournisseurs, accompagner ses clients et assurer la liquidité dans un contexte incertain.

L'intégralité du bénéfice 2019 serait ainsi affecté au report à nouveau.

Texte de la 3e résolution

Affectation du résultat

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, décide, conformément à la proposition du Conseil d'administration, d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice 2019 :

Bénéfice de l'exercice	1 296 554 954,50 euros
Report à nouveau (1)	1 361 537 796,44 euros
Bénéfice distribuable	2 658 092 750,94 euros
Affectation :	
Dividende	0 euro
Report à nouveau	2 658 092 750,94 euros

(1) Incluant le dividende au titre de l'exercice 2018 afférent aux actions de la Société détenues par la Société à la date de mise en paiement de ce dividende, soit 7 838 268,62 euros et après imputation de la somme de 1 074 034 248,80 euros, correspondant à la différence entre la valeur comptable des 8 562 856 actions autodétenues annulées le 19 décembre 2019 et leur montant nominal.

En conséquence, elle décide d'affecter l'intégralité du bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2019 au report à nouveau.

Elle prend acte que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

	Nombre d'actions rémunérées (1)	Dividende net par action	Dividende global distribué
2018	431 474 040	1,82 euro	785 282 752,80 (3)
2017	434 570 199	1,60 euro	695 312 318,40 euros (3)
2016	409 239 433 (2)	1,52 euro	626 602 111,28 euros (4)

(1) Nombre total d'actions ouvrant droit à dividende, diminué du nombre d'actions de la Société détenues par la Société, à la date de mise en paiement du dividende.
(2) 415 845 481 actions ont reçu l'acompte sur dividende (0,69 euro) et 409 239 433 actions ont reçu le solde du dividende (0,83 euro).
(3) Soumis au prélèvement forfaitaire unique prévu par l'article 200-A du Code général des impôts ou, sur option globale, au barème progressif après l'abattement de 40 % prévu par l'article 158-3-2° du Code général des impôts.
(4) Éligible en totalité à l'abattement de 40 % prévu par l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

8.2.1.3 Nomination d'une nouvelle administratrice indépendante

Présentation de la 4e résolution

Le Conseil souhaite renforcer sa composition en proposant la nomination d'une administratrice indépendante supplémentaire.

Il est proposé à l'assemblée générale la nomination de Patricia Bellinger. Elle serait par ailleurs appelée à rejoindre le comité des nominations et des rémunérations.

Son profil répond à l'ensemble des caractéristiques identifiées et recherchées dans le cadre du processus de sélection mené. Le comité des nominations et le Conseil ont particulièrement apprécié la richesse de son parcours et ses expériences diverses, son exposition à l'industrie, son expertise « RH/*Diversity/Talent Management* » (enjeux stratégiques et humains), son multilinguisme et sa connaissance et expérience de la gouvernance française, outre son indépendance.

Le Conseil comprenant déjà un nombre d'administrateurs correspondant au maximum prévu par les statuts de la Société (soit un maximum de 13, hors représentants des salariés actionnaires et des salariés), afin de permettre la nomination de Patricia Bellinger en qualité d'administratrice indépendante supplémentaire, il est proposé à l'assemblée de modifier les statuts de la Société pour porter à 14 le nombre maximal d'administrateurs hors administrateurs représentant les salariés actionnaires et les salariés (cf. infra § 8.2.2).

Si l'assemblée suit ces recommandations du Conseil, l'adoption des résolutions correspondantes permettra de porter le taux d'administrateurs indépendants à 64,30 % (1) et le taux de femmes au sein du Conseil à 42,86 % (2) (cf. § 6.2.4.2).

Le parcours de Patricia Bellinger est présenté au § 8.2.4.1.

Texte de la 4e résolution

Nomination de Patricia Bellinger en qualité d'administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, sous réserve de l'approbation de la 16e résolution *infra*, décide de nommer Patricia Bellinger en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023.

8.2.1.4 Ratification de cooptation de Fernanda Saraiva en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires

Présentation de la 5e résolution

Il est proposé à l'assemblée générale de ratifier la nomination de Fernanda Saraiva effectuée à titre provisoire par le Conseil d'administration le 25 juillet 2019, étant rappelé que ce mandat s'achèvera à l'issue de l'assemblée générale du 28 mai 2020.

Le Conseil d'administration, ayant pris acte de la décision d'Éliane Carré-Copin de faire valoir ses droits à la retraite et, partant, de démissionner de son mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires, avait le 25 juillet 2019, par application de l'article 14.8 des statuts de la Société et de la loi, coopté pour la remplacer, sa suppléante, Fernanda Saraiva, pour la durée restante de ce mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2020.

Le parcours de Fernanda Saraiva est présenté au § 6.2.2.

Texte de la 5e résolution

Ratification de la cooptation de Fernanda Saraiva en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de ratifier la cooptation de Fernanda Saraiva en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires, décidée par le Conseil d'administration le 25 juillet 2019 en remplacement d'Eliane Carré-Copin et pour la durée restant à courir du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'issue de la présente assemblée générale.

(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.

(2) Les administrateurs représentant les salariés, ainsi que les administrateurs représentant les salariés actionnaires depuis la loi Pacte, ne sont pas pris en compte pour le calcul de par la loi.

8.2.1.5 Nominations d'administrateurs représentant les salariés actionnaires

Présentation des 6e et 7e résolutions et des résolutions A et B

Arrivée à échéance des mandats des deux administrateurs représentant les salariés actionnaires

Le Conseil compte parmi ses membres deux administrateurs représentant les salariés actionnaires, Fernanda Saraiva et Gérard Mardiné, dont les mandats arrivent à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 28 mai 2020.

Conformément à la loi et à l'article 14.8 des statuts de Safran, lorsque le rapport de gestion fait apparaître que les actions détenues par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce représentent plus de 3 % du capital social, un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés actionnaires doivent être nommés par l'assemblée générale ordinaire.

Il est en conséquence proposé à l'assemblée générale du 28 mai 2020 de procéder au remplacement des administrateurs représentant les salariés actionnaires.

Candidatures en vue de leur remplacement

En application de la procédure fixée par l'article 14.8 des statuts de la Société, préalablement à la réunion de l'assemblée générale, le Président du Conseil d'administration a :

a. saisi les conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) créés dans le cadre de l'épargne salariale du Groupe et investis à titre principal en actions de la Société, afin qu'ils désignent un ou plusieurs candidats choisis parmi leurs membres titulaires ;

b. fait procéder aux élections, précédées d'appels à candidatures, permettant la désignation de candidats par les salariés titulaires d'actions Safran au nominatif livrées aux termes de certains plans d'attribution gratuite d'actions (salariés détenant directement les actions de la Société au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce).

À l'issue de ces processus :

- les Conseils de surveillance des FCPE représentant les salariés actionnaires ont valablement désigné trois candidats choisis parmi leurs membres titulaires :
  - Marc Aubry, Président du conseil de surveillance du FCPE Safran Investissement,
  - Fernanda Saraiva, membre titulaire du conseil de surveillance du FCPE Safran Investissement,
  - Carlos Arvizu, membre titulaire du conseil de surveillance du FCPE Safran International ;
- les salariés titulaires d'actions Safran au nominatif, livrées aux termes de certains plans d'attribution gratuite d'actions, ont valablement élu une candidate, Anne Aubert (Safran Seats – Issoudun).

Chacune de ces quatre candidatures est recevable dans les conditions fixées par la loi et les statuts et doit être soumise à l'assemblée générale.

Agrément par le Conseil d'administration de deux candidats parmi les quatre candidats présentés à l'assemblée

Soucieux du maintien des équilibres dans sa composition, le Conseil d'administration considère que le nombre d'administrateurs représentant les salariés actionnaires doit rester fixé à deux.

L'attention des actionnaires est ainsi attirée sur le fait que seules deux des quatre candidatures ont reçu l'agrément du Conseil d'administration de Safran.

Prenant en considération différents facteurs, dont la représentativité des actionnaires salariés, la promotion de la diversité (notamment de la représentation syndicale) et la mixité (parité femmes-hommes) dans toutes ses composantes, les parcours et origine des candidats, le Conseil d'administration a décidé d'agréer les candidatures de Marc Aubry et Anne Aubert.

En conséquence, le Conseil d'administration, lors de l'assemblée générale du 28 mai 2020, invite les actionnaires à :

- nommer Marc Aubry et Anne Aubert en qualité d'administrateurs représentant les salariés actionnaires, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en 2024, en approuvant les 6e et 7e résolutions ;
- rejeter les candidatures de Fernanda Saraiva et Carlos Arvizu, en votant contre les résolutions A et B.

Texte de la 6e résolution

Nomination de Marc Aubry en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide de nommer Marc Aubry en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires en remplacement de Fernanda Saraiva dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée.

Le mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires de Marc Aubry aura une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023.

Texte de la 7e résolution

Nomination d'Anne Aubert en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide de nommer Anne Aubert en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires en remplacement de Gérard Mardiné dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée.

Le mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires d'Anne Aubert aura une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023.

Texte de la résolution A

Renouvellement du mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires de Fernanda Saraiva (résolution non agréée par le Conseil d'administration)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, décide de renouveler le mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires de Fernanda Saraiva, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023.

Texte de la résolution B

Nomination de Carlos Arvizu en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires (résolution non agréée par le Conseil d'administration)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, décide de nommer Carlos Arvizu en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023.

8.2.1.6 Approbation des éléments de rémunération et avantages versés durant l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 aux mandataires sociaux

Présentation des 8e et 9e résolutions – Votes spécifiques au Président du Conseil d'administration et au Directeur Général

Aux termes de ses 12e et 13e résolutions, l'assemblée générale du 23 mai 2019 a approuvé les politiques de rémunérations applicables respectivement au Président du Conseil d'administration et au Directeur Général (vote *ex-ante*).

Par application de ces politiques de rémunérations, le Conseil d'administration a fixé les rémunérations respectives du Président du Conseil et du Directeur Général, au titre de l'exercice 2019.

Depuis plusieurs années, les actionnaires sont appelés à se prononcer individuellement sur les éléments de rémunération et avantages versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé au Président du Conseil d'administration et au Directeur Général (vote *ex-post*).

Conformément à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, le vote spécifique pour chaque dirigeant mandataire social en application du III de l'article L. 225-100 du Code de commerce porte désormais sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature **versés au cours de l'exercice 2019** (c'est-à-dire les éléments en numéraire effectivement versés en 2019 au dirigeant, quel que soit l'exercice de rattachement) **ou attribués au titre de 2019** (c'est-à-dire les éléments en titres et/ou en numéraire dont le principe est arrêté en raison de ses fonctions exercées en 2019 mais dont le nombre et/ou le montant n'est pas encore définitivement acquis au moment de leur attribution et qui, de ce fait, font l'objet, le cas échéant, d'une valorisation comptable à la date de leur attribution) à raison de leur mandat.

L'assemblée générale est ainsi appelée à se prononcer sur les éléments de rémunération et avantages versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 à raison de leur mandat au Président et au Directeur Général (vote *ex-post*), tels que fixés par le Conseil, pouvant notamment comprendre :

- la rémunération fixe ;
- la rémunération variable ;
- les actions de performance ;
- les régimes de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Les tableaux ci-dessous présentent de façon synthétique des différents éléments, qui sont par ailleurs détaillés au § 6.6.2 du présent document d'enregistrement universel.

Il est précisé que, conformément à la loi, le versement de la rémunération variable et, le cas échéant, exceptionnelle des dirigeants mandataires sociaux, au titre de l'exercice écoulé, est conditionné à leur approbation par l'assemblée générale.

Ainsi, le versement de la rémunération variable annuelle 2019 du Directeur Général est conditionné au vote de l'assemblée générale du 28 mai 2020.

Deux résolutions sont présentées à l'assemblée générale :

- par la 8e résolution, il est proposé à l'assemblée d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Ross McInnes, Président du Conseil d'administration ;
- par la 9e résolution, il est proposé à l'assemblée d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 à Philippe Petitcolin, Directeur Général.

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 À ROSS MCINNES, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe 2019	**450 000 €** Montant attribué au titre de l'exercice 2019 et versé en 2019	**Voir ci-contre**	Le Conseil d'administration du 26 février 2019, après avis du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération annuelle fixe du Président à 450 000 euros pour l'exercice 2019, sans augmentation par rapport à 2018 (cf. § 6.6.2.1 du présent document d'enregistrement universel).
Rémunération variable annuelle 2019	**NA** (1)	**NA**	Ross McInnes ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	**NA**	**NA**	Ross McInnes ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	**NA**	**NA**	Ross McInnes n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions (SO), attribution gratuite d'actions de performance (AGA) ou tout autre avantage de long terme	**NA**	**NA**	Ross McInnes ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'options.
	NA	**NA**	Ross McInnes ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'actions de performance ni autre élément de rémunération de long terme.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	**NA**	**NA**	Ross McInnes n'a pas perçu de rémunération à raison de son mandat d'administrateur au titre de l'exercice 2019.
Avantages de toute nature	**NA**	**4 916,91 €** (valorisation comptable)	Ross McInnes bénéficie d'un véhicule de fonction.
Indemnité de départ	**NA**	**NA**	Ross McInnes ne bénéficie d'aucune indemnité de départ au titre de son mandat social.
Retraite supplémentaire			Aucun régime supplémentaire de retraite spécifique n'a été mis en place au bénéfice du Président du Conseil.
	0 €	**NA**	**Régimes de retraite à cotisations définies – Article 83** Le Président bénéficie des deux régimes de retraite à cotisations définies « Article 83 – Socle » et « Article 83 – Additionnel » en vigueur au 1er janvier 2018 (cf. § 6.6.1.3 du présent document d'enregistrement universel), applicables aux cadres supérieurs du Groupe, dans les mêmes conditions que les cadres bénéficiaires concernés, par décision du Conseil d'administration du 26 février 2018. Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 25 mai 2018, dans le cadre des dispositions alors applicables. Pour 2019, les charges pour Safran se sont élevées à 11 955 euros au titre du régime Article 83 – Socle et à 13 981 euros au titre du régime Article 83 – Additionnel. Le montant estimatif théorique (2) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait être versée à Ross McInnes s'élèverait à 7 352 euros au titre de l'Article 83 – Socle et à 1 811 euros au titre de l'Article 83 – Additionnel.

(1) Non applicable.
(2) Ce calcul théorique est effectué comme s'il pouvait bénéficier de cette rente au 1er janvier 2020 indépendamment des conditions prévues pour en bénéficier (conformément aux dispositions de l'article D.225-29-3 du Code de commerce).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
	Versement complémentaire : 43 762,58 €	**NA** (1)	**Régime de retraite à cotisations définies – Article 82** Le Président bénéficie du régime de retraite à cotisations définies « Article 82 » applicable aux cadres supérieurs du Groupe en France (cf. § 6.6.1.3 du présent document d'enregistrement universel), dans les mêmes conditions que les cadres bénéficiaires concernés, par décision du Conseil d'administration du 23 mars 2017. Ce régime Article 82 a été mis en place en contrepartie de la fermeture au 1er janvier 2017 du régime à prestations définies Article 39 alors en vigueur (cf. ci-dessous). Pour la constitution des droits, ce régime prévoit : ▪ le versement par la Société à un assureur de cotisations mensuelles dont le taux est fixé en fonction du niveau de la rémunération de référence de l'année N-1 (Cotisation Assureur). La Cotisation Assureur peut aller jusqu'à 12,735 % de cette rémunération de référence ; ▪ le versement par la Société au bénéficiaire d'une somme en numéraire correspondant à la Cotisation Assureur (Versement Complémentaire), ce dispositif reposant sur une fiscalisation à l'entrée. Ainsi, le capital constitué et perçu lors du départ en retraite est net d'impôt et de cotisations. Au titre du régime article 82, la Cotisation Assureur et le Versement Complémentaire au Président pour 2019 se sont élevés respectivement à 43 762,56 euros, soit 87 525,12 euros globalement (correspondant chacun à 9,725 % de sa rémunération de référence, soit 19,45 % globalement). Le montant estimatif théorique (2) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait être versée à Ross McInnes s'élèverait à 5 095 euros.
	0 €	**NA**	**Régime à prestations définies fermé et gelé – Article 39** Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies (Article 39) dont bénéficiait le Président (par décision du Conseil du 23 avril 2015, approuvé par l'assemblée générale du 19 mai 2016) est désormais fermé et gelé, y compris pour le Président, qui en demeure bénéficiaire potentiel au regard des droits potentiels qu'il a précédemment acquis à ce titre au 31 décembre 2016 ; ceci dans le respect et sous réserve de remplir les conditions du plan (cf. § § 6.6.1.3 du présent document d'enregistrement universel). Le montant estimatif théorique (2) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait être versée au Président correspondrait au plafond définit par le régime, soit 123 408 euros (correspondant à trois fois le PASS, sur la base de la valeur 2020 du PASS). **Concernant les deux régimes mentionnés ci-dessus (Article 82 et Article 39 fermé)** Pour mémoire, le Conseil d'administration avait décidé en 2017 de faire évoluer le dispositif de régimes de retraite supplémentaire de Safran. Le nouveau dispositif adopté comprenait la fermeture du régime article 39 et le gel des droits acquis dans ce cadre et en contrepartie, notamment, la mise en place du régime article 82. La résolution portant sur l'extension du nouveau dispositif au Président a été soumise à l'assemblée générale du 15 juin 2017, qui l'a rejetée. Le Conseil d'administration a confirmé le 27 juillet 2017 sa décision d'étendre le bénéfice de ce dispositif au Président, dans les mêmes conditions que les cadres bénéficiaires concernés. L'assemblée générale a, depuis lors, approuvé l'extension du bénéficie de ce dispositif au Président, au travers de l'approbation de la 10e résolution de l'assemblée générale du 23 mai 2019, relative aux éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au Président, au titre de l'exercice 2018, au rang desquels figurent ces régimes.

(1) Non applicable.
(2) Ce calcul théorique est effectué comme s'il pouvait bénéficier de cette rente au 1er janvier 2020 indépendamment des conditions prévues pour en bénéficier (conformément aux dispositions de l'article D.225-29-3 du Code de commerce).

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 À PHILIPPE PETITCOLIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe 2019	**800 000 €** Montant attribué au titre de l'exercice 2019 et versé en 2019	**Voir ci-contre**	Le Conseil d'administration du 26 février 2019, après avis du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération annuelle fixe du Directeur Général à 800 000 euros pour l'exercice 2019, sans augmentation par rapport à 2018 (cf. § 6.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel).
Rémunération variable annuelle 2019	**960 000 € pour mémoire** Montant attribué au titre de 2018 et versé en 2019 (cf. § 6.6.2.2 du document de référence 2018) Le versement de sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2018 a été approuvé par l'assemblée générale du 23 mai 2019	**964 444 €** Montant attribué au titre de 2019 et payable en 2020 Le versement au Directeur Général de sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2019 est conditionné à son approbation par l'assemblée générale du 28 mai 2020	La rémunération variable annuelle 2019 du Directeur Général a été déterminée par le Conseil d'administration par application de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 23 mai 2019 (cf. § 6.6.1.3 du document de référence 2018) et comme décrit au § 6.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel. Le niveau de réalisation des objectifs fixés pour la rémunération variable de Philippe Petitcolin au titre de l'exercice 2019 a été examiné par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 26 mars 2020, après avis du comité des nominations et des rémunérations. Le Conseil d'administration a arrêté la rémunération variable de Philippe Petitcolin à 964 444 euros, soit 121 % de sa rémunération fixe. Ce montant correspond : ▪ à l'atteinte à 114 % de la part liée à la performance économique du Groupe, pesant pour deux tiers, avec dans cet ensemble l'objectif lié : · au résultat opérationnel courant (ROC) atteint à 113 % (pesant pour 60 %), · au « cash-flow » libre (CFL) atteint à 119 % (pesant pour 30 %), · au besoin en fonds de roulement (BFR), à travers les composantes de : · valeurs d'exploitation (Stock) atteint à 94 % (pesant pour 5 %), et · d'impayés atteints à 115 % (pesant pour 5 %) ; ▪ à l'atteinte à 109 % des objectifs de performances personnels quantitatifs et qualitatifs, pesant pour un tiers (cf. § 6.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel). Le niveau d'atteinte de chacun des objectifs personnels ne peut être détaillé pour des raisons de confidentialité, compte tenu de leur sensibilité stratégique et concurrentielle.
Rémunération variable pluriannuelle	**614 634,23 €** Versement du solde du dispositif d'intéressement long terme 2015 (pour 2/3 en numéraire et pour 1/3 en actions Safran), approuvé par l'assemblée générale du 19 mai 2016 (18e résolution), selon les règles alors applicables en matière de vote consultatif sur les rémunérations et par l'assemblée générale du 25 mai 2018 (11e résolution portant sur les éléments de rémunération *(ex post)* versés ou attribués au Directeur Général au titre de 2017	**NA** (1)	Aucune rémunération variable pluriannuelle n'a été attribuée à Philippe Petitcolin au titre de l'exercice 2019. **Rappel du dispositif d'intéressement long terme 2015** Pour mémoire, lors de sa réunion du 29 juillet 2015, le Conseil d'administration, après avis et recommandation du comité des nominations et des rémunérations, avait décidé d'instituer un dispositif de rémunération variable pluriannuelle prenant la forme d'un plan 2015 d'attribution d'unités de performance (UP). La présentation détaillée des caractéristiques de ce plan, ainsi que l'attribution initiale au Directeur Général, figurent aux § 6.3.1.2 et § 6.3.3.3 du document de référence 2015. L'examen par le Conseil d'administration du niveau d'atteinte des conditions de performance et le nombre d'UP définitivement acquises par le Directeur Général sont décrits au § 6.6.2.2 du document de référence 2017 et rappelés au § 6.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel. Comme prévu par le plan d'attribution, le paiement s'est effectué en deux tranches. Le règlement de la première tranche a eu lieu à fin octobre 2018 (cf. § 6.6.2.2 du document de référence 2018). Le règlement en 2019 de la deuxième tranche s'est élevé à 409 793,87 euros versés en numéraire et la livraison de 1 446 actions Safran, correspondant à une rémunération totale s'élevant à 614 634,23 euros.
Rémunération exceptionnelle	**NA**	**NA**	Philippe Petitcolin n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.

(1) Non applicable.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
Options d'actions (SO), attribution gratuite d'actions de performance (AGA) ou tout avantage de long terme	**SO : NA** (1)	**SO : NA**	Philippe Petitcolin n'a bénéficié d'aucun droit à attribution d'options.
	AGA : NA	**AGA = 959 989 €** (valorisation comptable à la date d'attribution)	Lors de sa réunion du 27 mars 2019, le Conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, faisant usage de l'autorisation conférée par la 17e résolution de l'assemblée générale du 25 mai 2018, a décidé d'attribuer 13 350 actions de performance à Philippe Petitcolin (cf. § 6.6.2.2 du présent document d'enregistrement universel). Les modalités et conditions du plan d'attribution d'actions de performance, générales ou spécifiques au Directeur Général, sont rappelées au § 6.6.4.2 du présent document d'enregistrement universel. La valorisation comptable à la date d'attribution de ces actions de performance a été estimée à 959 989 euros (2).
	Autre élément = **NA**	Autre élément = **NA**	Philippe Petitcolin n'a bénéficié d'aucun autre élément de rémunération long terme.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	**NA**	**NA**	Philippe Petitcolin n'a pas perçu de rémunération à raison de son mandat d'administrateur au titre de l'exercice 2019.
Valorisation des avantages de toute nature	**NA**	**5 876,12 €** (valorisation comptable)	Philippe Petitcolin bénéficie d'un véhicule de fonction.
Indemnité de départ	**NA**		Philippe Petitcolin ne bénéficie d'aucune indemnité de départ au titre de son mandat social.
Retraite supplémentaire			Aucun régime supplémentaire de retraite spécifique n'a été mis en place au bénéfice du Directeur Général.
	NA	**0 €**	**Régimes de retraite à cotisations définies – Article 83** Le Directeur Général bénéficie des deux régimes de retraite à cotisations définies « Article 83 – Socle » et « Article 83 – Additionnel » en vigueur au 1er janvier 2018 (§ 6.6.1.4 du présent document d'enregistrement universel), applicables aux cadres supérieurs du Groupe, dans les mêmes conditions que les cadres bénéficiaires concernés, par décision du Conseil d'administration du 26 février 2018. Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 25 mai 2018 dans le cadre des dispositions légales alors applicables. Pour 2019, les charges pour Safran se sont élevées à 28 164 euros au titre du régime Article 83 – Socle et à 13 981 euros au titre du régime Article 83 – Additionnel. Le montant estimatif théorique (3) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait être versée au Directeur Général s'élèverait à 28 497 euros au titre de l'Article 83 – Socle et à 1 968 euros au titre de l'Article 83 – Additionnel.

(1) Non applicable.

(2) La valorisation des actions de performance correspond à une évaluation réalisée selon la norme IFRS 2 (cf. § 3.1 note 1.r), à la date d'attribution (soit le 24 juillet 2018), et non à une rémunération perçue par le bénéficiaire au cours de l'exercice.

(3) Ce calcul théorique est effectué comme s'il pouvait bénéficier de cette rente au 1er janvier 2020 indépendamment des conditions prévues pour en bénéficier (conformément aux dispositions de l'article D.225-29-3 du Code de commerce).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 ou valorisation comptable	Présentation
	Versement complémentaire : 200 894,64 €	**NA** (1)	**Régime de retraite à cotisations définies – Article 82** Le Directeur Général bénéficie du régime de retraite à cotisations définies « Article 82 » applicable aux cadres supérieurs du Groupe en France (cf. § 6.6.1.4 du présent document d'enregistrement universel), dans les mêmes conditions que les cadres bénéficiaires concernés, par décision du Conseil d'administration du 23 mars 2017. Pour la constitution des droits, ce régime prévoit : ▪ le versement par la Société à un assureur de cotisations mensuelles dont le taux est fixé en fonction du niveau de la rémunération de référence de l'année N-1 (Cotisation Assureur). La Cotisation Assureur peut aller jusqu'à 12,735 % de cette rémunération de référence ; ▪ le versement par la Société au bénéficiaire d'une somme en numéraire correspondant à la Cotisation Assureur (Versement Complémentaire), ce dispositif reposant sur une fiscalisation à l'entrée. Ainsi, le capital constitué et perçu lors du départ en retraite est net d'impôt et de cotisations. Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 15 juin 2017, dans le cadre des dispositions légales alors applicables. Au titre du régime article 82, la Cotisation Assureur et le Versement Complémentaire au Directeur Général pour 2019 se sont respectivement élevés à 200 894,64 euros, soit 401 789,28 euros globalement (correspondant chacun à 12,735 % de sa rémunération de référence, soit 25,47 % globalement). Le montant estimatif théorique (3) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait être versée au Directeur Général s'élèverait à 29 666 euros.
	0 €	**NA**	**Régime de retraite à prestations définies fermé et gelé – Article 39** Le Directeur Général bénéficiait du régime de retraite supplémentaire à prestations définies Article 39 (3) applicable aux cadres supérieurs du Groupe désormais fermé et gelé (cf. § 6.6.1.4 du présent document d'enregistrement universel), dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné, étant rappelé qu'il en bénéficiait précédemment en qualité de salarié. Le Directeur Général en demeure bénéficiaire potentiel au regard des droits potentiels qu'il a précédemment acquis à ce titre au 31 décembre 2016 ; ceci dans le respect et sous réserve de remplir les conditions du plan, rappelées au § 6.6.1.3 du présent document d'enregistrement universel. Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 15 juin 2017, dans le cadre des dispositions légales alors applicables. Le montant estimatif théorique (2) au 31 décembre 2019 de la rente annuelle qui pourrait être versée au Directeur Général correspondrait au plafond défini par le régime, soit 123 408 euros (correspondant à trois fois le PASS, sur la base de la valeur 2020 du PASS).

(1) Non applicable.
(2) Ce calcul théorique est effectué comme s'il pouvait bénéficier de cette rente au 1er janvier 2020 indépendamment des conditions prévues pour en bénéficier (conformément aux dispositions de l'article D.225-29-3 du Code de commerce).
(3) Régime à prestations définies à caractère aléatoire répondant aux conditions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

Texte de la 8e résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Président du Conseil d'administration

En application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, l'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Ross McInnes à raison de son mandat de Président, tels que présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-37 du même Code, intégré au chapitre 6 (§ 6.6.2.1) du document d'enregistrement universel 2019.

Texte de la 9e résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 au Directeur Général

En application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, l'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Philippe Petitcolin à raison de son mandat de Directeur Général, tels que présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-37 du même Code, intégré au chapitre 6 (§ 6.6.2.2) du document d'enregistrement universel 2019.

Présentation de la 10e résolution – Vote d'ensemble portant sur les rémunérations

Conformément à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, l'assemblée générale est désormais appelée à exprimer un vote d'ensemble sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé ou attribués en raison du mandat au titre du même exercice, à l'ensemble des mandataires sociaux, exécutifs et non exécutifs.

Les informations sur lesquelles porte le vote d'ensemble des actionnaires sont celles figurant aux § 6.6.2 et § 6.6.3 du présent document d'enregistrement universel.

Elles incluent, outre les informations portant sur les rémunérations et avantages du Président et du Directeur Général, qui font déjà l'objet du vote des actionnaires aux termes des 8e et 9e résolutions supra, celles relatives à la rémunération allouée aux administrateurs (§ 6.6.3), aux ratios d'équité entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés (§ 6.6.2.4), ainsi que sur un certain nombre d'autres informations prévues par la réglementation en vigueur (au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce).

Une table de concordance vers l'ensemble de ces éléments figure au § 6.7 du présent document d'enregistrement universel.

Texte de la 10e résolution

Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, relatives à la rémunération des mandataires sociaux

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, l'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise comprenant notamment les informations relatives à la rémunération versée au cours, ou attribuée au titre, de l'exercice clos le 31 décembre 2019, aux mandataires sociaux de la Société à raison de leur mandat social, approuve les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, telles que présentées à l'assemblée générale dans le rapport précité.

8.2.1.7 Fixation du montant annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité

Présentation de la 11e résolution

Il est proposé aux actionnaires de porter le montant annuel alloué aux membres du Conseil d'administration en rémunération de leur activité, pour l'exercice 2020 et jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée générale, à 1 100 000 euros.

Cette augmentation limitée de l'enveloppe annuelle par rapport à celle fixée en 2016 vise uniquement à prendre en compte l'évolution de la taille du Conseil d'administration avec une augmentation de nombre d'administrateurs (nomination proposée à l'assemblée générale au terme de la 4e résolution supra, cf. § 6.2.6.2).

En effet, soucieux de prendre en compte le contexte particulier actuel, le Conseil d'administration a estimé qu'il ne convenait pas de proposer aujourd'hui à l'assemblée générale une augmentation plus importante de l'enveloppe qui aurait permis à Safran d'offrir à ses administrateurs une rémunération moyenne plus en ligne avec la pratique de sociétés françaises comparables. Ce sujet sera réexaminé en 2021

Enfin, en parallèle de cette proposition, le Conseil d'administration soumet à l'assemblée générale, pour la première fois, une politique de rémunération des administrateurs (14e résolution *infra*), comprenant les principes applicables à la rémunération allouée aux administrateurs en rémunération de leur activité, les règles de répartition de cette rémunération et, à titre d'information, les quantums fixés par le Conseil associés à la mise en œuvre des règles de répartition (cf. § 6.6.1.5 du présent document d'enregistrement universel).

Texte de la 11e résolution

Fixation du montant annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, fixe à 1 100 000 euros le montant global maximum annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité, à répartir par le Conseil d'administration, pour l'exercice 2020 et pour chaque exercice ultérieur jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement.

8.2.1.8 Politiques de rémunération

Présentation des 12e à 14e résolutions

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le Conseil d'administration établit une politique de rémunération des mandataires sociaux, décrivant les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, le cas échéant, aux différents mandataires sociaux en raison de leur mandat.

Par nature et par construction, prenant en compte les règles de gouvernance en la matière, ces politiques sont spécifiques dans leurs composantes et différentes selon qu'il s'agit de celle du Président, du Directeur Général ou des administrateurs, tous étant mandataires sociaux. Ces politiques sont soumises à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires chaque année.

Ces politiques spécifiques, qui tiennent compte des évolutions réglementaires intervenues en 2019 en matière de rémunérations des mandataires sociaux des sociétés cotées [1], sont exposées au § 6.6.1 du présent document d'enregistrement universel. Y sont présentés :

- les principes et règles de détermination des rémunérations et avantages, le cas échéant, communs aux mandataires sociaux ;
- les évolutions notables apportées aux politiques de rémunérations par rapport à celles approuvées par l'assemblée générale du 23 mai 2019 ;
- la politique de rémunération spécifique concernant le Président du Conseil d'administration ;
- la politique de rémunération spécifique concernant le Directeur Général, laquelle, le cas échéant, pourra être adaptée aux directeurs généraux délégués s'il en existe ;
- la politique de rémunération spécifique concernant les administrateurs.

Il est proposé à l'assemblée du 28 mai 2020 d'approuver par la 12e résolution la politique de rémunération qui serait applicable au Président du Conseil d'administration, par la 13e résolution la politique de rémunération qui serait applicable au Directeur Général et par la 14e résolution la politique de rémunération qui serait applicable aux administrateurs.

Texte de la 12e résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des mandataires sociaux établie en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration, telle que présentée dans le document d'enregistrement universel 2019 aux § 6.6.1.1 et § 6.6.1.3.

Texte de la 13e résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable au Directeur Général

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des mandataires sociaux établie en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération applicable au Directeur Général, telle que présentée dans le document d'enregistrement universel 2019 aux § 6.6.1.1 et § 6.6.1.4.

Texte de la 14e résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux administrateurs

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des mandataires sociaux établie en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération applicable aux administrateurs, telle que présentée dans le document d'enregistrement universel 2019 aux § 6.6.1.1 et § 6.6.1.5.

(1) Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 et décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019.

8.2.1.9 Autorisation à donner à la Société d'intervenir sur le marché de ses propres actions

Présentation de la 15e résolution

Programmes de rachat

La Société doit pouvoir disposer de la flexibilité nécessaire pour lui permettre d'être en mesure de réagir aux variations des marchés financiers en procédant à l'achat d'actions.

Il est donc demandé à l'assemblée de renouveler l'autorisation accordée au Conseil d'administration de mettre en œuvre un programme de rachat par la Société de ses propres actions, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- le nombre d'actions susceptibles d'être acquises ne pourrait excéder 10 % des actions composant le capital social, soit à titre indicatif 42 723 415 actions sur la base du capital au 31 décembre 2019, la Société ne pouvant par ailleurs détenir, directement et indirectement, plus de 10 % de son capital ;
- les achats, cessions ou transferts pourraient être réalisés par tous moyens, y compris les négociations de blocs, pour tout ou partie du programme, dans la limite de la réglementation en vigueur à la date de mise en œuvre de l'autorisation.

Le Conseil d'administration pourrait, dans les limites autorisées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, utiliser la présente autorisation à tout moment, sauf en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société.

La pratique habituelle de Safran consiste à fixer le prix maximum de rachat à environ 130 % du cours de clôture le plus élevé de l'action Safran sur les 12 mois précédant sa fixation. Néanmoins, la correction brutale et soudaine des marchés financiers en réaction à la crise sanitaire du Covid-19 a conduit Safran à ajuster cette pratique et réduire la période de relevé des cours de référence. Ainsi, sur la base d'un cours moyen sur les trois derniers mois précédant le 25 mars 2020, il est proposé de fixer le prix maximum d'achat à 165 euros et le montant global des fonds affectés à la réalisation du programme à 7 milliards d'euros. Ce prix de 165 euros ne constitue pas un objectif de cours.

Les objectifs de ce programme de rachat d'actions seraient les suivants :

- animation du marché du titre Safran par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- attribution ou cession d'actions aux salariés ou à certains mandataires sociaux, notamment au titre de la participation aux résultats, ou par l'attribution gratuite d'actions, ou dans le cadre des plans d'épargne du Groupe ;
- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- remise à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ; et
- annulation d'actions, dans le cadre de la 29e résolution approuvée par l'assemblée générale du 23 mai 2019.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers (AMF), et plus généralement, la réalisation de toute autre opération autorisée ou qui viendrait à être autorisée par la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 18 mois et remplacerait, à la date de l'assemblée, la précédente autorisation consentie par l'assemblée générale du 23 mai 2019 (14e résolution).

Bilan 2019 des précédents programmes de rachat d'actions autorisés par l'assemblée générale des actionnaires

Dans le cadre du programme de rachat de 2,3 milliards d'euros annoncé le 24 mai 2017, au cours de l'exercice 2019, quatre tranches d'achat d'actions ont été conclues avec des prestataires de services d'investissement, menées à terme et réalisées (cf. § 7.2.7.1 du présent document d'enregistrement universel).

8 562 856 actions ont été acquises et affectées à l'objectif d'annulation, pour un montant total de 1,076 million d'euros.

Le programme de rachat de 2,3 milliards d'euros annoncé le 24 mai 2017 a ainsi été achevé en octobre 2019. Il a représenté le rachat d'un total de 19 965 740 actions, pour un montant global s'élevant exactement à 2 299 965 267 euros. La totalité de ces actions ont été annulées (cf. § 7.2.1 du présent document d'enregistrement universel et § 7.2.7 du document de référence 2018).

Au cours de l'exercice 2019, les achats cumulés dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Oddo BHF SCA ont porté sur 2 487 628 actions.

Les ventes cumulées dans le cadre du contrat de liquidité mentionné ci-dessus ont porté sur 2 572 531 actions Safran.

Au 31 décembre 2019, Safran détenait 2 550 082 de ses propres actions, représentant 0,60 % de son capital.

La répartition par objectifs des actions autodétenues était la suivante :

- attribution ou cession d'actions à des salariés : 2 307 785 actions, représentant 0,54 % du capital ;
- couverture de titres de créances échangeables : 13 200 actions, représentant 0,003 % du capital ;
- animation du marché du titre Safran, dans le cadre d'un contrat de liquidité : 229 097 actions, représentant 0,05 % du capital ;
- annulation d'actions : 0.

Texte de la 15e résolution

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à procéder ou faire procéder à des achats d'actions de la Société, conformément notamment aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, du règlement (CE) n° 596/2014 de la Commission européenne du 16 avril 2014, ainsi qu'à toutes autres dispositions législatives et réglementaires qui viendraient à être applicables.

Cette autorisation est destinée à permettre :

- l'animation du marché du titre Safran, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers (AMAFI), reconnue par l'Autorité des marchés financiers (AMF), et conclu avec un prestataire de services d'investissement ;
- l'attribution ou la cession d'actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, ou par voie d'attribution gratuite d'actions, ou en cas d'exercice d'options d'achat d'actions, ou dans le cadre du plan d'épargne Groupe ou de tout plan d'épargne d'entreprise existant au sein du Groupe ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ; et
- l'annulation d'actions, dans le cadre de l'autorisation alors en vigueur de réduction de capital donnée par l'assemblée générale.

Cette autorisation est également destinée à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, incluant notamment, conformément à la réglementation en vigueur à la date de la présente assemblée, les opérations de gré à gré, la négociation de blocs de titres pour tout ou partie du programme et l'utilisation de tout instrument financier dérivé.

Le Conseil d'administration pourra, dans les limites autorisées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, utiliser la présente autorisation à tout moment, sauf en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société.

Le nombre d'actions susceptibles d'être acquises en vertu de cette autorisation ne pourra excéder 10 % du nombre d'actions composant le capital social, soit à titre indicatif 42 723 415 actions sur la base du capital au 31 décembre 2019 (ou 5 % s'il s'agit d'actions acquises en vue de leur conservation et leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe), étant précisé que lorsque les actions sont rachetées aux fins d'animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

La Société ne peut en aucun cas détenir, directement ou indirectement, plus de 10 % de son capital.

Le prix maximum d'achat est fixé à 165 euros par action et le montant global des fonds pouvant être affectés à la réalisation de ce programme de rachat d'actions ne pourra excéder 7 milliards d'euros ; en cas d'opérations sur le capital de la Société, le Conseil d'administration pourra ajuster le prix maximum d'achat afin de tenir compte de l'incidence éventuelle de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre ce programme de rachat d'actions, en déterminer les modalités, procéder le cas échéant aux ajustements liés aux opérations sur le capital, passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, notamment pour la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, effectuer toutes déclarations auprès de l'AMF et de tout autre organisme, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Cette autorisation est consentie pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle met fin, à cette date, à l'autorisation ayant le même objet consentie au Conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2019 (14e résolution).

8.2.2 Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

Présentation de la 16e résolution

Le Conseil souhaite renforcer sa composition en proposant à l'assemblée de compléter son effectif d'une administratrice indépendante supplémentaire (quatrième résolution *supra*).

Or les statuts prévoient que le Conseil est composé de 13 membres au plus, sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés.

Le plafond statutaire de 13 membres étant à ce jour atteint, il est proposé à l'assemblée générale de le porter à 14 membres (en ce compris les administrateurs en lien avec l'État et sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés), afin de permettre la nomination de cette nouvelle administratrice indépendante.

Texte de la 16e résolution

Modification des articles 14.1 et 14.2 des statuts, afin de porter le nombre maximum d'administrateurs (hors administrateurs représentant les salariés actionnaires et les salariés) de 13 à 14

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de porter le nombre maximum d'administrateurs (hors administrateurs représentant les salariés actionnaires et les salariés) de 13 à 14 et, en conséquence, décide de modifier ainsi qu'il suit les articles 14.1 et 14.2 des statuts :

Ancienne rédaction	Nouvelle rédaction
14.1. La Société est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de treize membres au plus, en ce compris, le cas échéant, un représentant de l'État et/ou des administrateurs nommés sur proposition de l'État, en application des articles 4 et/ou 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014.	14.1. La Société est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de **quatorze** membres au plus, en ce compris, le cas échéant, un représentant de l'État et/ou des administrateurs nommés sur proposition de l'État, en application des articles 4 et/ou 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014.
14.2. Le plafond de treize membres pourra être augmenté, le cas échéant, des administrateurs représentant les salariés actionnaires, nommés conformément aux dispositions du paragraphe 14.8 et des administrateurs représentant les salariés, nommés conformément aux dispositions du paragraphe 14.9.	14.2. Le plafond de **quatorze** membres pourra être augmenté, le cas échéant, des administrateurs représentant les salariés actionnaires, nommés conformément aux dispositions du paragraphe 14.8 et des administrateurs représentant les salariés, nommés conformément aux dispositions du paragraphe 14.9.

Présentation de la 17e résolution

Il est proposé aux actionnaires, tout d'abord, de simplifier la rédaction de l'objet social figurant dans les statuts de la Société, notamment en supprimant la référence aux activités liées à la sécurité, qui n'ont plus lieu d'y figurer depuis la cession par le Groupe, en 2017, de ses activités de détection et de ses activités d'identité et de sécurité (cf. § 1.2 du document de référence 2017).

Il leur est également proposé de mettre les statuts à jour des dernières évolutions législatives et réglementaires :

- Le seuil légal en nombre d'administrateurs déclenchant l'obligation d'avoir deux administrateurs représentant les salariés a été abaissé de 12 à 8 (article L. 225-27-1 du Code de commerce, résultant de la loi PACTE, n° 2019-486 du 22 mai 2019). Cette modification législative est sans incidence sur la composition du Conseil. Cependant, l'article 14.9.1 des statuts de la Société mentionne le précédent seuil de 12 et doit être mis en conformité avec la loi.
- Le terme « jeton de présence » a été supprimé au profit de la notion de « rémunération », la loi faisant désormais référence au montant qui alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité (loi PACTE). Les articles 15.1, 17.1, 17.2, 19.2 et 33.2 devraient être mis à jour en conséquence.
- L'article 19.2 des statuts fait encore référence au « rapport du président », qui est désormais remplacé par le « rapport sur le gouvernement d'entreprise ». Il est proposé de le mettre en harmonie avec la réglementation en vigueur (ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017).
- La loi permet désormais, pour certaines décisions limitativement énumérées, que les décisions du Conseil d'administration puissent être prises par voie de consultation écrite (Loi Soilihi, n° 2019-744 du 19 juillet 2019). Ces décisions concernent la cooptation d'administrateurs, l'autorisation à conférer au Directeur Général de consentir des cautions, avals et garanties visés par l'article L. 225-35 du Code de commerce, la délégation au Directeur Général pour mise en conformité des statuts avec les lois et règlements, la convocation de l'assemblée générale et les décisions de transfert du siège social dans le même département. Il est proposé d'introduire dans les statuts un nouvel article 18.12 prévoyant cette faculté. Si cette proposition est adoptée, le Conseil d'administration pourra lors décider, le cas échéant, de mettre en œuvre cette mesure de simplification pratique en fixant, dans son règlement intérieur (disponible sur le site Internet de la Société, rubrique Gouvernance), le champ d'application et les modalités pratiques de telles décisions écrites.
- La loi offre désormais la possibilité pour le Conseil d'administration d'autoriser le Directeur Général à consentir, sans limite de montant, des cautions, avals ou garanties pour garantir les engagements pris par les sociétés contrôlées (article L.225-35 alinéa 4 du Code de commerce), cette autorisation pouvant être donnée soit annuellement, soit sans limite de temps (le Directeur Général en rendant alors compte annuellement au Conseil). Le Conseil n'anticipe pas d'utiliser cette faculté à ce jour, mais propose à l'assemblée de modifier l'article 19.2 des statuts, pour faire simplement référence aux conditions prévues par la loi, pour bon alignement et se laisser ouverte cette possible simplification pratique.

Texte de la 17e résolution

Modification des statuts : simplification de l'objet social et mise en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide, d'une part, de simplifier l'objet social figurant dans les statuts de la Société, notamment en supprimant la référence aux activités liées à la sécurité et, d'autre part, de mettre les statuts en conformité avec les dernières évolutions législatives et réglementaires.

Elle décide en conséquence de modifier ainsi qu'il suit les articles 3, 14.9.1, 15.1, 17.1, 17.2, 19.2 et 33.2 des statuts et de créer un nouvel article 18.12 :

Ancienne rédaction	Nouvelle rédaction
Article 3 – Objet social La Société a pour objet, en tous pays, soit pour son compte, soit pour le compte de tiers ou en participation directe ou indirecte avec des tiers, de réaliser, à tous les stades de recherche, conception, développement, essai, production, commercialisation, maintenance et support, des activités de haute technologie, notamment : ▪ toutes activités aéronautiques et spatiales, sur les marchés civils et militaires, et en particulier : · celles liées à la propulsion aéronautique et spatiale, en ce compris l'exploitation des dispositifs produisant ou utilisant de l'énergie et des équipements destinés à être associés à de tels dispositifs, et · celles liées aux équipements et sous-systèmes destinés aux avions et aux hélicoptères, lanceurs et missiles ; ▪ toutes activités liées à la défense aérospatiale, terrestre et navale, et en particulier : · celles liées aux solutions et services de défense en optronique, avionique et navigation, et · celles liées à l'électronique et aux logiciels critiques pour les applications aéronautiques et de défense ; ▪ toutes activités liées à la sécurité, et en particulier : · celles liées aux solutions d'identification multibiométriques, aux solutions de gestion de l'identité, aux cartes à puce et aux transactions sécurisées, et · celles liées aux solutions de détection d'explosifs et de narcotiques ; et généralement, de réaliser toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant, directement ou indirectement, à l'objet ci-dessus, ou à tous objets similaires ou connexes de nature à favoriser la réalisation de cet objet.	Article 3 – Objet social La Société a pour objet, en tous pays, soit pour son compte, soit pour le compte de tiers ou en participation directe ou indirecte avec des tiers, de réaliser, à tous les stades de recherche, conception, développement, essai, production, commercialisation, maintenance et support, des activités de haute technologie, notamment : ▪ toutes activités aéronautiques et spatiales, sur les marchés civils et militaires ; ▪ toutes activités liées à la défense aérospatiale, terrestre et navale ; et généralement, de réaliser toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant, directement ou indirectement, à l'objet ci-dessus, ou à tous objets similaires ou connexes de nature à favoriser la réalisation de cet objet.

Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions proposées à l'assemblée générale et projet de texte des résolutions

Ancienne rédaction	Nouvelle rédaction
14.9.1. Nombre et conditions de désignation Le conseil d'administration comprend, en vertu de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un ou deux administrateurs représentant les salariés du Groupe en fonction du nombre d'administrateurs.	14.9.1. Nombre et conditions de désignation Le conseil d'administration comprend, en vertu de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un ou deux administrateurs représentant les salariés du Groupe en fonction du nombre d'administrateurs.
Le nombre d'administrateurs représentant les salariés est de deux si le nombre des administrateurs est supérieur à douze au jour de la désignation des administrateurs représentant les salariés et de un si le nombre des administrateurs est égal ou inférieur à douze au jour de la désignation de l'administrateur représentant les salariés (sans compter, dans chaque cas, les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés).	Le nombre d'administrateurs représentant les salariés est de deux si le nombre des administrateurs est supérieur à **huit** au jour de la désignation des administrateurs représentant les salariés et de un si le nombre des administrateurs est égal ou inférieur à **huit** au jour de la désignation de l'administrateur représentant les salariés (sans compter, dans chaque cas, les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés).
La réduction du nombre des administrateurs à douze ou moins de douze (sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés) est sans effet sur la durée des mandats en cours des administrateurs représentant les salariés, qui se poursuivent jusqu'à leur terme.	La réduction du nombre des administrateurs à **huit** ou moins de **huit** (sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés) est sans effet sur la durée des mandats en cours des administrateurs représentant les salariés, qui se poursuivent jusqu'à leur terme.
Toutefois, au terme des mandats des administrateurs représentant les salariés, et dans l'hypothèse où le nombre d'administrateurs est toujours égal ou inférieur à douze au jour de la désignation des administrateurs représentant les salariés (sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés), le nombre d'administrateurs représentant les salariés est ramené à un. Si, postérieurement, le nombre des administrateurs devient supérieur à douze (sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés), un deuxième administrateur représentant les salariés est désigné conformément aux dispositions ci-dessous, dans un délai de six mois à compter de la cooptation, par le conseil d'administration, ou la nomination, par l'assemblée générale ordinaire, du nouvel administrateur.	Toutefois, au terme des mandats des administrateurs représentant les salariés, et dans l'hypothèse où le nombre d'administrateurs est toujours égal ou inférieur à **huit** au jour de la désignation des administrateurs représentant les salariés (sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés), le nombre d'administrateurs représentant les salariés est ramené à un. Si, postérieurement, le nombre des administrateurs devient supérieur à **huit** (sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés), un deuxième administrateur représentant les salariés est désigné conformément aux dispositions ci-dessous, dans un délai de six mois à compter de la cooptation, par le conseil d'administration, ou la nomination, par l'assemblée générale ordinaire, du nouvel administrateur.
15.1. [...]. Le conseil d'administration détermine la rémunération du président, laquelle s'ajoute à sa part dans le montant global des jetons de présence. [...]	15.1. [...]. Le conseil d'administration détermine la rémunération du président, laquelle s'ajoute à sa part, le cas échéant, dans le montant global **alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité.** [...]
17.1. L'assemblée générale alloue aux administrateurs à titre de jetons de présence une somme fixe annuelle, dont elle détermine le montant pour l'exercice en cours et les exercices ultérieurs jusqu'à nouvelle décision.	17.1. L'assemblée générale alloue aux administrateurs **en rémunération de leur activité** une somme fixe annuelle, dont elle détermine le montant pour l'exercice en cours et les exercices ultérieurs jusqu'à nouvelle décision.
17.2. Le conseil d'administration répartit librement les jetons de présence entre ses membres, conformément aux règles fixées dans le règlement intérieur du conseil d'administration. [...]	17.2. Le conseil d'administration répartit entre ses membres **la somme allouée aux administrateurs en rémunération de leur activité.** [...]
--	18.12 **Lorsque la loi le permet, les décisions du conseil d'administration peuvent être prises par voie de consultation écrite, selon les modalités fixées par le règlement intérieur du conseil d'administration.**
19.2. [...] : ◘ répartit les jetons de présence entre ses membres conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration ; ◘ approuve le rapport du président du conseil d'administration sur le fonctionnement du conseil d'administration, sur le contrôle interne et sur la gestion des risques ; [...] ◘ autorise le directeur général de la Société, avec faculté de subdélégation, à accorder des cautionnements, avals et garanties, en fixant, pour chaque exercice : · un plafond global, et, le cas échéant, · un montant maximum par opération ; ◘ autorise de manière préalable toute opération dont le montant entraînerait le dépassement du plafond global ou du montant maximum par opération fixé par le conseil d'administration comme indiqué ci-dessus.	19.2. [...] : ◘ répartit **la somme allouée aux administrateurs en rémunération de leur activité entre ses membres ;** ◘ **arrête les termes de son rapport sur le gouvernement d'entreprise ;** [...] ◘ autorise le directeur général de la Société, avec faculté de subdélégation, à accorder des cautionnements, avals et garanties, **dans les conditions prévues par la loi.**
33.2. [...] : ◘ détermine le montant global des jetons de présence du conseil d'administration, qui seront répartis par celui-ci conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration ; [...]	33.2. [...] : ◘ détermine le montant global **alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité ;** [...]

8.2.3 Pouvoirs

Présentation de la 18e résolution

La 18e résolution concerne les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publications et des formalités légales inhérentes aux résolutions de l'assemblée.

Texte de la 18e résolution

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur de l'original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente assemblée pour accomplir toutes formalités légales et faire tous dépôts, publicités et déclarations prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

8.2.4 Présentation des candidats au Conseil d'administration

8.2.4.1 Nomination d'une nouvelle administratrice indépendante proposée par le Conseil d'administration

Il est proposé à l'assemblée générale la nomination en qualité d'administratrice indépendante de Patricia Bellinger (cf. § 8.2.1.3), dont le parcours est présenté ci-après.

Patricia BELLINGER

Harvard University - Cambridge, Massachusetts - États-Unis

Nombre d'actions Safran détenues en application du règlement intérieur du Conseil d'administration, chaque administrateur est tenu de détenir au moins 500 actions de la Société sous la forme nominative

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Née en 1961, de nationalités américaine et britannique, Patricia Bellinger est trilingue (anglais/français/espagnol) et tri-culturelle. Elle est diplômée de l'Université d'Harvard.

Patricia Bellinger commence sa carrière en 1986 en créant une agence de casting à Madrid, puis elle occupe plusieurs fonctions dans les médias et la communication en Espagne.

En 1995, elle retourne aux États-Unis pour intégrer, dans l'industrie pharmaceutique, la société Bristol Myers Squibb (BMS). Successivement Directrice Adjointe de la Communication, puis des Affaires publiques, elle devient en 1998 Directrice de la Culture et de la Diversité.

Elle rejoint le groupe British Petroleum à Londres en 2000 en tant que vice-Présidente de la Diversité et de l'intégration. Elle est nommée Vice-Présidente Groupe et Directrice du BP Leadership Academy, fonction qu'elle occupe jusqu'en 2007.

En mars 2011, elle est nommée *Executive Director* du Executive Education of Harvard Business School. En août 2013, elle est également nommée *Executive Director* et professeur adjoint au Harvard Kennedy School's Center for Public Leadership.

De septembre 2017 à juin 2018, elle est professeur adjoint et *Senior Fellow* au Harvard Kennedy School's Center for Public Leadership.

Depuis juillet 2018 elle est *Chief of Staff, and Strategic Adviser to the President* de l'Université d'Harvard.

Patricia Bellinger apporterait en particulier au Conseil d'administration la richesse de son parcours et de ses expériences diverses, son exposition à l'industrie, son expertise « RH / Diversity / Talent Management » (enjeux stratégiques et humains), son multilinguisme et sa connaissance de la gouvernance française, outre son indépendance.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES

- *Chief of Staff and Strategic Adviser to the President* de l'Université d'Harvard.

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

Néant

HORS GROUPE

- Membre du Conseil d'Orientation de SONEPAR Groupe
- Administrateur indépendant et membre du *Nominating and Governance Committee board* de LBrands (société cotée) (États-Unis)
- Membre du *Board of Trustees* d'uAspire (jusqu'à fin juin 2020) (États-Unis)
- Membre de l'*Advisory Board* de *My Life My Choice organization* (États-Unis)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

Néant

HORS GROUPE

- Administrateur et membre du Comité des rémunérations de SODEXO jusqu'en juillet 2018
- Membre du *Diversity and Inclusion Advisory Board* de Barilla S.p.A. (Italie) jusqu'en août 2018
- Administrateur et présidente du *Nominating Governance and Compensation Committee* de Pattern Energy Inc. (États-Unis) jusqu'en décembre 2018

8.2.4.2 Candidats aux fonctions d'administrateurs représentant les salariés actionnaires

Le Conseil d'administration a agréé les candidatures de Marc Aubry et Anne Aubert au poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires (cf. § 8.2.1.5).

Marc AUBRY

Safran Aircraft Engines – Établissement de Vernon – Plateau de l'Espace – 1, avenue Hubert-Curien – 27200 Vernon

Nombre d'actions Safran détenues : 774 (1)

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né en 1963, Marc Aubry est ingénieur ENSHMG (École nationale supérieure d'hydraulique et de mécanique de Grenoble – option ressource en eau et aménagement) et titulaire d'un Diplôme d'études approfondies de mécanique des milieux géophysiques et environnement (option hydrologie).

Marc Aubry est salarié du Groupe depuis 31 ans. Il est, depuis 1990, ingénieur conception et développement étanchéité dynamique des turbopompes des moteurs spatiaux.

Il est représentant du personnel CFDT depuis 1999, sur l'établissement de Vernon, puis au niveau de l'entreprise Safran Aircraft Engines et enfin coordinateur syndical Groupe. Dialogue social, rémunération dont épargne salariale, épargne retraite, actionnariat salarié, protection sociale complémentaire et égalité professionnelle constituent ses domaines d'expertise.

De 2011 à 2016, il a été administrateur représentant les salariés actionnaires au Conseil d'administration de Safran, et membre du comité d'audit et des risques.

Marc Aubry apporterait en particulier au Conseil d'administration sa vision d'actionnaire salarié, sa connaissance du Groupe, de ses produits et de ses marchés.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES

- Ingénieur conception et développement étanchéité dynamique des turbopompes des moteurs spatiaux au sein de Safran Aircraft Engines

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

- Délégué syndical et élu au CSE Safran Aircraft Engines Vernon
- Élu suppléant au CSEC Safran Aircraft Engines
- Président du conseil de surveillance du FCPE Safran Investissement
- Membre du conseil de surveillance Safran Ouverture

HORS GROUPE

- Secrétaire national de la Fédération générale des mines et de la métallurgie CFDT
- Président de la Société Philharmonique de Vernon (association loi 1901)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

- Coordinateur Groupe CFDT Safran jusqu'en août 2019
- Délégué syndical central CFDT Safran Aircraft Engines jusqu'en juillet 2019
- Président de la commission économique du CCE de Safran Aircraft Engines jusqu'en janvier 2019
- Administrateur représentant les salariés actionnaires et membre du comité d'audit et des risques de Safran jusqu'en juin 2016

HORS GROUPE

Néant

(1) Dont 734 via FCPE (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 28 février 2020).

Anne AUBERT

Safran Seats Z.I. La Limoise – Rue Robert-Maréchal-Senior, 36100 Issoudun – France

Nombre d'actions Safran détenues : 3

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Née en 1971, de nationalité française, Anne Aubert est ingénieur en génie mécanique diplômée de l'Université de Technologie de Compiègne.

Anne Aubert est responsable PMO Operations au sein de Safran Seats Issoudun, qu'elle a rejoint en janvier 2012 et où elle a évolué sur différents postes, toujours proches du terrain. Elle a débuté en tant que responsable programmes sur les sièges Business Class pendant un peu plus de six ans au cours desquels elle a travaillé avec des compagnies aériennes américaines, chinoises, françaises et néerlandaises, sur des programmes Airbus et Boeing. Puis elle a évolué en tant que responsable du compte client Airbus, pour devenir en octobre 2019 responsable PMO Operations.

Anne Aubert apporterait en particulier au Conseil d'administration sa vision d'actionnaire salariée et sa connaissance du Groupe et de ses marchés.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES

- Responsable PMO Operations au sein de Safran Seats Issoudun

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

Néant

HORS GROUPE

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

- Membre du conseil de surveillance représentant les salariés jusqu'en juin 2018 et membre du comité de rémunération jusqu'en février 2018 de ZODIAC Aerospace SA (société cotée)

HORS GROUPE

Néant

Fernanda Saraiva et Carlos Arvizu sont également candidats au poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires, **étant précisé que le Conseil d'administration n'a pas agréé ces candidatures** (cf. § 8.2.1.5).

Fernanda SARAIVA

Administrateur représentant les salariés actionnaires

Safran Helicopter Engines – Avenue Szydlowski – 64511 Bordes – France

Nombre d'actions Safran détenues : 700 (1)

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Née en 1968, Fernanda Saraiva est diplômée de l'École supérieure de commerce de Pau.

Fernanda Saraiva est salariée du Groupe depuis 29 ans.

Elle débute en 1991 en tant qu'assistante commerciale et se spécialise dans la négociation commerciale dans un environnement interculturel. Elle occupe dans cette période plusieurs postes de responsable commerciale Programme dans des programmes en coopération.

Elle occupe actuellement un poste de responsable Licences au sein de la direction Ventes Avionneurs de Safran Helicopter Engines, parallèlement à un engagement syndical au sein de la CFE-CGC.

Fernanda Saraiva apporte notamment au Conseil d'administration sa vision d'actionnaire salariée et sa connaissance du Groupe et de ses marchés.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES HORS DE LA SOCIÉTÉ

- Responsable Licences au sein de la direction Ventes Avionneurs de Safran Helicopter Engines

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

- Administrateur représentant les salariés actionnaires de Safran depuis juillet 2019
- Élue titulaire au comité social et économique de Bordes et au comité social et économique central de Safran Helicopter Engines
- Trésorière au bureau du comité social et économique central de Safran Helicopter Engines
- Déléguée syndicale centrale adjointe Safran Helicopter Engines
- Membre du Conseil de coordination Safran
- Élue titulaire du FCPE Safran Investissement

HORS GROUPE

- Déléguée Conseil national Aéronautique Espace Défense CFE-CGC
- Déléguée CFE-CGC Humanis Prévoyance

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

- Secrétaire du comité central d'entreprise de Safran Helicopter Engines jusqu'en novembre 2019
- Membre CFE-CGC du comité de Groupe Safran jusqu'en septembre 2018
- Trésorière au bureau du comité d'entreprise de Safran Helicopter Engines de Bordes jusqu'en septembre 2017
- Déléguée syndicale locale CFE-CGC SHE jusqu'en juillet 2016

HORS GROUPE

Néant

(1) Via FCPE (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 31 décembre 2019).

Carlos ARVIZU

Safran Electrical & Power – Nicolas Gogol 11322 – Complejo Industrial Chihuahua – Mexique

Nombre d'actions Safran détenues : 37 (1)

BIOGRAPHIE – EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Né en 1984 à Mexico City, Carlos Arvizu est diplômé en ingénierie industrielle de l'Université La Salle de Chihuahua. Il a ensuite fait un MBA en finance à l'Université Autonoma de Chihuahua. Il a obtenu plusieurs certifications, dont Green Belt, APICS *(Association for Supply Chain Management)*.

Il est par ailleurs membre du Conseil d'administration de l'APICS (section de Chihuahua) et également instructeur APICS depuis 2017.

Il a débuté sa carrière chez Safran Electrical & Power en 2008. Il a tour à tour travaillé dans la chaîne d'approvisionnement, puis a été responsable de la logistique pour le centre de distribution de Chihuahua. Il est, depuis 2017, responsable programme de la *Business Unit Power Division*.

Carlos Arvizu apporterait en particulier au Conseil d'administration sa vision d'actionnaire salarié, sa connaissance du Groupe et de ses marchés.

PRINCIPALES ACTIVITÉS EXERCÉES

- Responsable programme de la *Business Unit Power Division* au sein de Safran Electrical & Power

MANDATS ET AUTRES FONCTIONS DANS LES SOCIÉTÉS FRANÇAISES ET ÉTRANGÈRES

MANDATS ACTUELS

GROUPE SAFRAN

- Membre du conseil de surveillance du FCPE Safran International

HORS GROUPE

- Membre du Conseil d'administration de l'APICS Chihuahua (Mexique)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

GROUPE SAFRAN

Néant

HORS GROUPE

Néant

(1) Via FCPE (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 28 février 2020).

8.2.5 Tableau récapitulatif des délégations et autorisations en matière d'augmentation de capital, actuellement en vigueur, accordées au Conseil d'administration

Les autorisations et délégations en matière d'augmentation de capital actuellement en vigueur, accordées par l'assemblée générale au Conseil d'administration, sont récapitulées ci-après.

Nature de l'autorisation	Date de l'autorisation Durée et date d'échéance	Montant maximum de l'autorisation *(en montant nominal pour les augmentations de capital et en principal pour les titres de créance)*	Montant utilisé au 31 décembre 2019
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, utilisable uniquement en dehors des périodes de préoffre et d'offre publique	AGM 23 mai 2019 (16e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 22 juillet 2021	20 millions d'euros 1,8 milliard d'euros (titres de créance)	Néant
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, par offre au public, utilisable uniquement en dehors des périodes de préoffre et d'offre publique	AGM 23 mai 2019 (17e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 22 juillet 2021	8 millions d'euros (1) 1,8 milliard d'euros (titres de créance) (2)	Néant
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, des actions de la Société et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, utilisable uniquement en dehors des périodes de préoffre et d'offre publique	AGM 23 mai 2019 (18e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 22 juillet 2021	8 millions d'euros (1) (3) 1,8 milliard d'euros (titres de créance) (2) (4)	Néant
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, utilisable uniquement en dehors des périodes de préoffre et d'offre publique	AGM 23 mai 2019 (19e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 22 juillet 2021	8 millions d'euros (1) (3) 1,8 milliard d'euros (titres de créance) (2) (4)	Néant
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (réalisée en application des 16e, 17e, 18e ou 19e résolutions), utilisable uniquement en dehors des périodes de pré-offre et d'offre publique	AGM 23 mai 2019 (20e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 22 juillet 2021	15 % de l'émission initiale (5)	Néant
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, utilisable uniquement en dehors des périodes de préoffre et d'offre publique	AGM 23 mai 2019 (21e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 22 juillet 2021	12,5 millions d'euros (1)	Néant
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, utilisable uniquement en période de préoffre et d'offre publique	AGM 23 mai 2019 (22e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 22 juillet 2021	8 millions d'euros (1) 2 milliards d'euros (titres de créance) (2)	Néant
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, par offre au public, utilisable uniquement en période de préoffre et d'offre publique	AGM 23 mai 2019 (23e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 22 juillet 2021	8 millions d'euros (1) (3) (6) 1,8 milliard d'euros (titres de créance) (2) (4) (7)	Néant
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, des actions de la Société et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, utilisable uniquement en période de préoffre et d'offre publique	AGM 23 mai 2019 (24e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 22 juillet 2021	8 millions d'euros (1) (3) (6) (8) 1,8 milliard d'euros (titres de créance) (2) (4) (9)	Néant

Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions proposées à l'assemblée générale et projet de texte des résolutions

Nature de l'autorisation	Date de l'autorisation Durée et date d'échéance	Montant maximum de l'autorisation *(en montant nominal pour les augmentations de capital et en principal pour les titres de créance)*	Montant utilisé au 31 décembre 2019
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, utilisable uniquement en période de préoffre et d'offre publique	AGM 23 mai 2019 (25e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 22 juillet 2021	8 millions d'euros (1) (3) (6) (8) 1,8 milliard d'euros (titres de créance) (2) (4) (9)	Néant
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (réalisée en application des 22e, 23e, 24e ou 27e résolutions), utilisable uniquement en période de pré-offre et d'offre publique	AGM 23 mai 2019 (26e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 22 juillet 2021	15 % de l'émission initiale (10)	Néant
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, utilisable uniquement en période de préoffre et d'offre publique	AGM 23 mai 2019 (27e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 22 juillet 2021	8 millions d'euros (1) (6)	Néant
Délégation de compétence au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires réservées aux salariés adhérents de plans d'épargne du Groupe	AGM 23 mai 2019 (28e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 22 juillet 2021	1 % du capital social de la Société (1)	Néant
Autorisation à donner au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre de la Société au profit de salariés et de mandataires sociaux de la Société et des sociétés du groupe Safran, emportant renonciation au droit préférentiel de souscription des actionnaires	AGM 23 mai 2019 (30e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 22 juillet 2021	0,40 % du capital social à la date d'attribution	**Montant utilisé au 31.12.2019 :** néant **Montant utilisé en mars 2020 :** 0,18 % **Solde autorisé restant au 31.03.2020 :** 0,22 %

(1) Ce montant s'impute sur le plafond d'augmentation de capital de 20 millions d'euros prévu par la 16e résolution de l'assemblée générale du 23 mai 2019.
(2) Ce montant s'impute sur le plafond d'émission de titres de créances de 1,8 milliard d'euros prévu par la 16e résolution de l'assemblée générale du 23 mai 2019.
(3) Ce montant s'impute sur le plafond d'augmentation de capital de 8 millions d'euros prévu par la 17e résolution de l'assemblée générale du 23 mai 2019.
(4) Ce montant s'impute sur le plafond d'émission de titres de créances de 1,8 milliard d'euros prévu par la 17e résolution de l'assemblée générale du 23 mai 2019.
(5) Les plafonds applicables aux 16e, 17e, 18e et 19e résolutions de l'assemblée générale du 23 mai 2019 restent applicables en cas d'exercice de la faculté offerte par la 20e résolution de l'assemblée générale du 23 mai 2019.
(6) Ce montant s'impute sur le plafond d'augmentation de capital de 8 millions d'euros prévu par la 22e résolution de l'assemblée générale du 23 mai 2019.
(7) Ce montant s'impute sur le plafond d'émission de titres de créances de 2 milliards d'euros prévu par la 22e résolution de l'assemblée générale du 23 mai 2019.
(8) Ce montant s'impute sur le plafond d'augmentation de capital de 8 millions d'euros prévu par la 23e résolution de l'assemblée générale du 23 mai 2019.
(9) Ce montant s'impute sur le plafond d'émission de titres de créances de 1,8 milliard d'euros prévu par la 23e résolution de l'assemblée générale du 23 mai 2019.
(10) Les plafonds applicables aux 22e, 23e, 24e et 25e résolutions de l'assemblée générale du 23 mai 2019 restent applicables en cas d'exercice de la faculté offerte par la 26e résolution de l'assemblée générale du 23 mai 2019.

8.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

À l'Assemblée Générale de la société Safran,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec l'État, actionnaire de votre société détenant plus de 10 % des droits de vote

Personnes concernées

Mme Hélène Dantoine, représentant de l'Etat au conseil d'administration de votre société depuis le 13 mars 2019, M. Patrick Gandil, administrateur de votre société nommé sur proposition de l'Etat jusqu'au 7 février 2019, M. Vincent Imbert, administrateur de votre société nommé sur proposition de l'Etat.

a) Nature, objet et modalités

Convention ArianeGroup Holding (AGH), convention Arianespace, convention de Préemption, avenant n° 6 à la Convention du 21 décembre 2004, avenant à la Convention de Garantie Environnementale (CGE)

Votre société et Airbus Group ont finalisé le 30 juin 2016, le regroupement (réalisé en deux phases) de leurs activités dans le domaine des lanceurs au sein de la société Airbus Safran Launchers Holding, depuis lors renommée ArianeGroup Holding (« AGH ») et de sa filiale à 100 % Airbus Safran Launchers depuis lors renommée ArianeGroup S.A.S. (« AGH S.A.S. »).

Au cours du premier semestre 2016, les conventions et avenants suivants, accords indissociables et nécessaires à la réalisation de ce rapprochement, ont été conclus avec l'Etat :

- Convention AGH ;
- Convention Arianespace ;
- Convention de Préemption ;
- Avenant n° 6 à la Convention du 21 décembre 2004 (la « Convention de 2004 », telle que décrite ci-dessous paragraphes 1.4 et b) ;
- Avenant à la Convention de Garantie Environnementale (« CGE »).

La Convention AGH, la Convention Arianespace, la Convention de Préemption et l'avenant n° 6 à la Convention de 2004 ont été autorisés par votre conseil d'administration le 17 décembre 2015. Ils ont été signés le 24 juin 2016, sont entrés en vigueur le 30 juin 2016 et ont été approuvés par l'assemblée générale du 15 juin 2017.

À compter du 30 juin 2016, la protection des intérêts stratégiques de l'Etat est ainsi assurée dans le cadre de :

- **1.1 la Convention AGH :** convention relative aux actifs protégés et filiales et participations stratégiques, conclue entre l'Etat et AGH, en présence de votre société et de la société Airbus Group, et
- **1.2 la Convention Arianespace :** convention relative aux titres Arianespace Participation et Arianespace S.A., conclue entre l'Etat et AGH, en présence de votre société et de la société Airbus Group.

Concomitamment à ces conventions, ont également été conclus :

- **1.3 la Convention de Préemption :** convention entre votre société, la société Airbus Group et l'Etat, déterminant les conditions dans lesquelles la société Airbus Group et votre société pourront exercer un droit de préemption sur les titres de l'autre partenaire dans AGH, en cas d'exercice par l'Etat de promesses de vente qui lui ont été consenties respectivement par la société Airbus Group et par votre société ; le rachat par l'Etat des titres de AGH ne pouvant intervenir qu'une fois les droits de préemption de votre société et de la société Airbus Group purgés.
- **1.4 l'avenant (n° 6) à la Convention de 2004 entre votre société et l'Etat :**

Pour mémoire, la Convention de 2004 avait été approuvée par l'assemblée générale du 11 mai 2005. Cette convention, telle qu'amendée ou complétée par trois avenants conclus en 2011 et approuvés par l'assemblée générale du 31 mai 2012, deux avenants conclus en 2014 et approuvés par l'assemblée générale du 23 avril 2015 et enfin l'avenant n° 6, prévoyait notamment :

- un droit de l'État de faire nommer un représentant sans voix délibérative au sein du conseil d'administration de votre société, dès lors que sa participation dans le capital de votre société deviendrait inférieure à 10 % ;

- un droit de l'État de faire nommer un représentant sans voix délibérative au sein des conseils d'administration ou des organes équivalents des filiales stratégiques de votre société et des filiales détenant des actifs relatifs aux moteurs d'avions d'armes français ;
- un droit d'agrément préalable de l'Etat notamment sur les cessions de certains actifs stratégiques, ou sensibles défense et franchissement de certains seuils en capital ou en droits de vote de votre société et des sociétés de votre groupe détenant des actifs stratégiques.

La Convention de 2004 telle que modifiée par ses six avenants, est demeurée en vigueur jusqu'au 22 mars 2018, date à laquelle elle a été annulée et remplacée par la Convention du 22 mars 2018 entre votre société et l'Etat (cf. ci-dessous paragraphe b).

- 1.5 Par ailleurs, l'avenant CGE, avenant à une convention de garantie environnementale avec la société SNPE, autorisé par votre conseil d'administration le 17 décembre 2015, a été signé le 17 mai 2016, est entré en vigueur le 30 juin 2016 et a été approuvé par l'assemblée générale du 15 juin 2017. Certains des sites transmis à la société AGH, dans le cadre de l'opération de rapprochement décrite ci-dessus, sont couverts par une convention de garantie environnementale (« CGE ») consentie à votre société par la société SNPE et contre-garantie par l'Etat. L'avenant CGE a été conclu, avec l'accord de l'Etat, entre notamment les sociétés SNPE, AGH et votre société, afin que le bénéfice de la CGE soit transféré à la société AGH pour lesdits sites (la société AGH étant substituée de plein-droit à votre société).

b) Nature, objet et modalités

Consolidation et actualisation de la Convention de 2004 relative aux actifs et filiales stratégiques de défense et de ses avenants dans un document unique

Dans le cadre de la privatisation de la société Snecma résultant du rapprochement de la société Snecma avec la société Sagem, l'Etat avait accepté de renoncer à l'action spécifique qu'il pouvait instituer en application de l'article 10 de la loi de privatisation du 6 août 1986 à condition que des droits contractuels d'effet équivalent lui soient conférés par voie conventionnelle. Le souci de protection des intérêts nationaux et de préservation de l'indépendance nationale avait ainsi conduit l'Etat à signer le 21 décembre 2004 avec les sociétés Sagem et Snecma une convention relative aux actifs et filiales stratégiques de défense (la Convention de 2004), visant (i) à assurer à l'Etat un contrôle sur la détention et, le cas échéant, la dévolution de tout ou partie de certains actifs et titres de filiales et participations détenues par les sociétés parties à la Convention de 2004, associés à certains franchissements de seuils, et (ii) à faire bénéficier l'Etat de droits relatifs à sa représentation au sein des organes des filiales stratégiques et des filiales détenant des actifs relatifs aux moteurs d'avions d'armes français.

La fusion en 2005 des sociétés Snecma et Sagem ayant donné naissance à votre société et les différentes opérations conclues par votre société depuis lors ont considérablement modifié le périmètre de votre groupe, conduisant les parties à devoir modifier la Convention de 2004 successivement par voie de six avenants.

Votre société et l'État ont souhaité consolider la Convention de 2004 et ses avenants dans un document unique (la « Convention ») et en actualiser le contenu. Elle a été autorisée par votre conseil d'administration lors de sa séance du 22 mars 2018. Elle a été signée par votre société le 26 mars 2018.

La Convention a annulé et remplacé la Convention de 2004. Elle prévoit notamment :

Sur les aspects de gouvernance :

- qu'il sera proposé aux organes compétents de votre société la nomination de l'Etat en qualité d'administrateur, dès lors que la participation de l'Etat est inférieure à 10 % mais supérieure à 1 % ;
- qu'il sera en outre proposé aux organes compétents de votre société la nomination à son conseil d'administration d'un membre proposé par l'Etat, si la participation de l'Etat est supérieure à 5 % ;
- qu'il sera proposé au conseil d'administration, sur demande de l'Etat, la nomination d'une des personnes mentionnées ci-dessus dans les comités du conseil éventuellement constitués aux fins de traiter des sujets directement liés aux droits de l'Etat au titre de la Convention ;
- un droit de l'Etat de faire nommer un représentant sans voix délibérative au sein des conseils d'administration ou organes équivalents des filiales stratégiques de votre société (les sociétés Safran Ceramics et Safran Power Units) et des filiales détenant des actifs sensibles de défense.

Sur les actifs stratégiques ou sensibles de défense et les sociétés qui les détiennent :

- un droit d'agrément préalable de l'Etat :
- sur les cessions des actifs (à l'exclusion d'actifs n'impactant pas les activités de défense) détenus par les filiales stratégiques et de ce fait identifiés comme stratégiques, sur les cessions de titres des filiales stratégiques des sociétés Safran Ceramics et Safran Power Units et sur la cession des titres de la société AGH,
- sur les cessions de certains actifs des entités de votre groupe identifiés comme sensibles de défense (tels que moteurs, composants et systèmes, inertie haute performance et guidage de missiles, financés directement ou indirectement par le ministère de la Défense),
- sur les cessions des titres de la société Safran Electronic & Defense détenant des actifs sensibles de défense,
- sur le franchissement des seuils de 33,33 % ou de 50 % du capital ou des droits de vote des autres sociétés de votre groupe détenant des actifs sensibles de défense,
- sur les projets conférant des droits particuliers de gestion ou d'information sur les actifs stratégiques ou sensibles de défense ou de représentation au sein des organes d'administration ou de gestion des sociétés Safran Ceramics, Safran Power Units, AGH ou d'une entité détenant des actifs sensibles de défense contrôlée par votre société,
- le défaut de réponse de l'Etat dans un délai de trente jours ouvrés valant agrément, excepté en cas de projet de cession portant sur les titres de la société AGH pour lequel le défaut de réponse vaudra refus ;
- un droit d'information de l'Etat, préalablement à tout projet de cession par une filiale stratégique ou entité contrôlée par votre société détenant des actifs sensibles de défense, d'actifs ne relevant pas de ces catégories protégées, mais dont la cession pourrait avoir un impact significatif sur la gestion autonome sur le territoire français des actifs stratégiques ou des actifs sensibles de défense de l'entité concernée ;
- en cas de franchissement par un tiers du seuil de 10 % ou d'un multiple de 10 % du capital ou des droits de vote de votre société, l'Etat pourra – à défaut d'accord sur d'autres modalités préservant les intérêts nationaux relatifs aux actifs stratégiques – acquérir les titres et les actifs des filiales stratégiques des sociétés Safran Ceramics et Safran Power Units et la participation dans la société AGH, à un prix déterminé par un collège d'experts.

La Convention a été approuvée par l'assemblée générale du 25 mai 2018.

2. Entre l'État, la société ArianeGroup Holding et le CNES, en présence de votre société

Personnes concernées

L'État, actionnaire de votre société détenant plus de 10 % des droits de vote.

Mme Hélène Dantoine, représentant de l'Etat au conseil d'administration de votre société depuis le 13 mars 2019, M. Patrick Gandil, administrateur de votre société nommé sur proposition de l'Etat jusqu'au 7 février 2019, M. Vincent Imbert, administrateur de votre société nommé sur proposition de l'Etat.

Nature, objet et modalités

Le CNES, l'Etat et la société AGH, en présence de la société Airbus Group et de votre société, ont conclu un protocole intitulé « Protocole-cadre Arianespace », portant sur le rachat par la société AGH des titres Arianespace et des marques Ariane détenus par le CNES, avec pour objet d'acter les principaux termes et conditions liés à la cession des titres Arianespace détenus par le CNES à la société AGH, ainsi que les déclarations et les engagements des parties, dont celui de votre société consistant à veiller au respect par la société AGH dudit protocole en sa qualité d'associé.

Ce protocole permet la mise en place du nouveau cadre d'exploitation des lanceurs européens.

La signature de ce protocole a été autorisée par votre conseil d'administration du 17 décembre 2015. Le protocole a été signé le 8 février 2016 et approuvé par l'assemblée générale du 19 mai 2016. Il est entré en vigueur le 30 juin 2016.

3. Avec un groupe de banques dont BNP Paribas

Personne concernée

Mme Monique Cohen, administrateur de votre société et de BNP Paribas.

Nature, objet et modalités

Cette convention, autorisée par votre conseil d'administration du 29 octobre 2015, a été signée le 4 décembre 2015.

Elle porte sur la mise en place d'une ligne de crédit renouvelable, d'un montant total de € 2 520 000 000, d'une maturité de cinq ans et prévoyant deux options d'extension d'une année chacune, consentie par un syndicat de quinze banques prêteuses, dont BNP Paribas pour une part équivalente à chacune des autres banques parties à la convention. Il a été fait usage des deux options d'extension de un an, reportant ainsi l'échéance de la ligne à décembre 2022.

Cette ligne de crédit renouvelable a été mise en place afin d'assurer la liquidité de votre groupe de façon pérenne et lui permettre de financer ses besoins généraux. Ce refinancement a permis à votre société de bénéficier de conditions de marché favorables et est venu se substituer à deux lignes de crédit préalablement existantes de maturité plus courte.

Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale du 19 mai 2016.

Pour l'exercice 2019, une charge de € 189 180,24 correspondant à la quote-part de commission de non-utilisation de BNP Paribas (commission répartie entre les prêteurs en fonction de leur engagement respectif) est inscrite dans les comptes de votre société.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 27 mars 2020

Les commissaires aux comptes

MAZARS		ERNST & YOUNG et Autres	
Gaël Lamant	Christophe Berrard	Jean-Roch Varon	Nicolas Macé

9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 PERSONNES RESPONSABLES 421

9.1.1 Responsable du document d'enregistrement universel 421
9.1.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel 421
9.1.3 Responsable de l'information financière 421

9.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES 422

9.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES 422

9.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 423

9.5 TABLES DE CONCORDANCE 423

9.5.1 Table de concordance avec le document d'enregistrement relatif aux actions 423
9.5.2 Table de concordance avec le rapport financier annuel 426
9.5.3 Table de concordance avec le rapport de gestion du Conseil d'administration 427
9.5.4 Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales 428

9.6 GLOSSAIRE 431

9.6.1 Termes financiers 431
9.6.2 Termes techniques 435

PRÉAMBULE

PERSONNES RESPONSABLES

Responsable du document d'enregistrement universel

Philippe Petitcolin

Directeur Général

Responsable de l'information financière

Bernard Delpit

Directeur Financier Groupe

COMMISSAIRES AUX COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

Mazars

61, rue Henri-Regnault

92400 Courbevoie

Ernst & Young et Autres

1-2, place des Saisons – Paris-La Défense 1

92400 Courbevoie

Les mandats des commissaires aux comptes arriveront à échéance à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021.

TABLES DE CONCORDANCE

- Table de concordance avec le document d'enregistrement relatif aux actions
- Table de concordance avec le rapport financier annuel
- Table de concordance avec le rapport de gestion du Conseil d'administration
- Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales

9.1 PERSONNES RESPONSABLES

9.1.1 Responsable du document d'enregistrement universel

Philippe Petitcolin

Directeur Général de Safran

9.1.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion dont les différentes rubriques sont listées au § 9.5.3 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Paris, le 31 mars 2020,

Le Directeur Général,

Philippe Petitcolin

9.1.3 Responsable de l'information financière

Bernard Delpit

Directeur Financier Groupe

Téléphone : 01 40 60 81 24

Adresse électronique : bernard.delpit@safrangroup.com

9.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES

Pour la période couverte par les informations financières historiques, les commissaires aux comptes de Safran sont les suivants :

Commissaires aux comptes titulaires

Mazars	Ernst & Young et Autres
Représenté par :	Représenté par :
Gaël Lamant et Christophe Berrard	**Jean-Roch Varon and Nicolas Macé**
61, rue Henri-Regnault – 92400 Courbevoie	1-2, place des Saisons – Paris-La Défense 1 – 92400 Courbevoie
■ Date de début de mandat : 19 mai 2016 Mandat conféré par l'assemblée générale mixte du 19 mai 2016 pour six exercices (2016 à 2021)	■ Date de début de mandat : 19 mai 2016 Mandat conféré par l'assemblée générale mixte du 19 mai 2016 pour six exercices (2016 à 2021)
■ Échéance du mandat : à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021	■ Échéance du mandat : à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021

Mazars et Ernst & Young et Autres sont membres de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

Commissaires aux comptes suppléants

Gilles Rainaut	Auditex
60, rue du Général-Leclerc – 92100 Boulogne-Billancourt	1-2, place des Saisons – Paris-La Défense 1 – 92400 Courbevoie
■ Date de début de mandat : 19 mai 2016 Mandat conféré par l'assemblée générale mixte du 19 mai 2016 pour six exercices (2016 à 2021)	■ Date de début de mandat : 19 mai 2016 Mandat conféré par l'assemblée générale mixte du 19 mai 2016 pour six exercices (2016 à 2021)
■ Échéance du mandat : à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021	■ Échéance du mandat : à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2021

Nouveaux mandats, non-renouvellement

Néant.

9.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

En application de l'article 19 du règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

Pour l'exercice 2018

Les informations requises dans le rapport de gestion figurent au § 9.5.3, les comptes consolidés ainsi que les comptes annuels figurent aux § 3.1 et § 3.3 et les rapports des commissaires aux comptes correspondants figurent au § 3.2 et § 3.4 du document de référence de l'exercice 2018 qui a été enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 29 mars 2019, sous le numéro de dépôt D.19-0227.

Pour l'exercice 2017

Les informations requises dans le rapport de gestion figurent au § 9.5.1, les comptes consolidés ainsi que les comptes annuels figurent aux § 3.1 et § 3.3 et les rapports des commissaires aux comptes correspondants figurent au § 3.2 et § 3.4 du document de référence de l'exercice 2017 qui a été enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 29 mars 2018, sous le numéro de dépôt D.18-0225.

Liste des informations réglementées publiées au cours des 12 derniers mois

La liste des informations réglementées publiées par le Groupe sur la période du 1er janvier 2019 à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel le 31 mars 2020 est consultable sur le site internet Safran : www.safran-group.com/finance/informations-reglementees.

Date des dernières informations financières

31 décembre 2018.

9.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la Société

Les documents juridiques relatifs à la Société devant être mis à la disposition des actionnaires, conformément à la réglementation applicable, peuvent être consultés au siège social, situé au 2, boulevard du Général-Martial-Valin, 75015 Paris.

Safran met à la disposition de ses actionnaires une large gamme d'outils destinés à diffuser, de façon régulière, transparente et accessible, l'information relative au Groupe, à ses activités et à ses résultats : le site Internet du Groupe (www.safran-group.com) rassemble notamment des informations destinées à tout public, telles que les présentations aux analystes, les communiqués financiers ou les documents de référence (historique sur cinq ans).

9.5 TABLES DE CONCORDANCE

9.5.1 Table de concordance avec le document d'enregistrement relatif aux actions

Le présent document d'enregistrement universel intègre les éléments devant être inclus dans un document d'enregistrement universel décrits dans les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980.

Le tableau ci-dessous établit les concordances entre les deux documents.

	Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 2019/980	Section	Pages
1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**		
1.1	Nom et fonction des personnes responsables	**§ 9.1.1**	421
1.2	Attestation des personnes responsables	**§ 9.1.2**	421
1.3	Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert	**N/A**	
1.4	Informations provenant d'une tierce partie	**§ 3.2, § 3.4, § 5.10 et § 8.3**	191/219/278/414
1.5	Approbation de l'autorité compétente (Autorité des marchés financiers)	Cf. encart AMF	1
2	**Contrôleurs légaux des comptes**		
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux	**§ 9.2**	422
2.2	Changement éventuel des contrôleurs légaux	**§ 9.2**	422
3	**Facteurs de risques**		
3.1	Description des risques importants propres à l'émetteur	**§ 4.3**	229
4	**Informations concernant l'émetteur**		
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	**§ 7.1.1**	367
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur et identifiant d'entité juridique (LEI)	**§ 7.1.1**	367
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	**§ 7.1.1**	367
4.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège, ainsi que son site web	**§ 7.1.1 et § 7.4.5**	367/383
5	**Aperçu des activités**		
5.1	Principales activités		
5.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	**§ 1.1.2 et § 1.1.4**	51/53
5.1.2	Nouveaux produits	**§ 1.2 et § 2.1.3**	54/94
5.2	Principaux marchés	**§ 1.2, § 2.1.3 et § 3.1 note 5**	54/94/139
5.3	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	**§ 2.1.3**	94
5.4	Stratégie et objectifs	**Stratégie et modèle d'affaires**	18
5.5	Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de procédés de fabrication	**§ 1.4.3**	78
5.6	Position concurrentielle.	**§ 1.3**	74

	Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 2019/980	Section	Pages
5.7	Investissements		
5.7.1	Investissements importants réalisés	**§ 1.1.1, § 1.4.5, § 1.5.2 et § 1.6**	50/80/82/83
5.7.2	Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	**§ 1.5.2**	82
5.7.3	Informations sur les co-entreprises et les participations	**§ 1.1.3 et § 3.1 note 37**	52/186
5.7.4	Questions environnementales	**Rapport intégré, § 4.3.2.5 et § 5.5**	3/237/258
6	**Structure organisationnelle**		
6.1	Description sommaire du Groupe	**§ 1.1.2, § 1.1.3 et § 1.1.4**	51/52/53
6.2	Liste des filiales importantes	**§ 1.1.3, § 1.1.4, § 3.1 note 37 et § 3. 3 note 3.1**	52/53/186/204
7	**Examen de la situation financière**		
7.1	Situation financière		
7.1.1	Évolution et résultat des activités au cours de l'exercice	**§ 2.1 et § 2.2**	89/108
7.1.2	Évolution future des activités et activités en matière de recherche et de développement	**§ 1.4 et § 5.5.2**	74/259
7.2	Résultats d'exploitation		
7.2.1	Facteurs importants, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	**§ 2.1**	89
7.2.2	Explications des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	**§ 2.1**	89
8	**Trésorerie et capitaux**		
8.1	Capitaux de l'émetteur	**§ 3.1 note 23 et § 3.3 note 3.7**	161/209
8.2	Source et le montant des flux de trésorerie	**§ 3.1 (dont tableau flux de trésorerie)**	120
8.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	**§ 3.1 note 27 et § 3.3 note 3.9**	169/212
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	**N/A**	
8.5	Informations concernant les sources de financement attendues	**§ 2.2.3, § 2.1.4, § 3.1 note 21 et § 3.1 note 27**	110/106/159/169
9	**Environnement réglementaire**		
9.1	Description de l'environnement réglementaire	**§ 4.3**	229
10	**Information sur les tendances**		
10.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice et changement significatif de performance financière du Groupe survenu entre fin du dernier exercice et date du document d'enregistrement universel	**§ 2.1.4**	106
10.2	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	**§ 2.1.4**	106
11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**		
12	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**		
12.1	Informations concernant les membres du Conseil d'administration	**§ 6.1 et § 6.2**	288/291
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	**§ 6.2.5**	321
13	**Rémunération et avantages**		
13.1	Rémunération versée et avantages en nature	**§ 6.6.2**	296
13.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	**§ 6.6.2**	296

	Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 2019/980	Section	Pages
14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	**§ 6.2.6.3**	323
14.2	Contrats de services liant les membres des organes d'administration et de direction à l'émetteur ou à l'une de ses filiales	**§ 6.2.5**	321
14.3	Informations sur les comités du Conseil	**§ 6.3.4**	328
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	**§ 6.4**	334
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise – Modifications futures de la composition des organes de direction et d'administration	**§ 6.1.1 et § 6.2.6**	288/322
15	**Salariés**		
15.1	Nombre et répartition des salariés	**§ 5.7.4.4**	274
15.2	Participation et stock-options	**§ 6.6.2.2, § 6.6.2.3 et § 7.3.7.3**	347/351/382
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	**§ 5.7.2.3**	271
16	**Principaux actionnaires**		
16.1	Principaux actionnaires	**§ 7.3.1**	372
16.2	Répartition des droits de vote	**§ 7.3.1**	372
16.3	Actionnariat de contrôle	**§ 7.3.5**	381
16.4	Changement de contrôle	**§ 7.3.6**	381
17	**Opérations avec les apparentés**		
17.1	Détail des opérations transactions avec les apparentés	**§ 7.1.4**	372
18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**		
18.1	Informations financières historiques		
18.1.1	Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et les rapports d'audit	**§ 3.1 et § 3.3**	116/196
18.1.2	Changement de date de référence comptable	**N/A**	
18.1.3	Normes comptables	**§ 3.1 note 1**	123
18.1.4	Changement de référentiel comptable	**N/A**	
18.1.5	Bilan ; compte de résultat ; variations des capitaux propres, tableau des flux de trésorerie, méthodes comptables et notes explicatives	**§ 3.1**	116
18.1.6	États financiers consolidés	**§ 3.1**	116
18.1.7	Date des dernières informations financières	**§ 9.3**	422
18.2	Informations financières intermédiaires et autres		
18.2.1	Informations financières trimestrielles, semestrielles ou intermédiaires	**N/A**	
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques		
18.3.1	Audit indépendant des informations financières annuelles historiques	**N/A**	
18.3.2	Indication des autres informations contenues dans le présent document vérifiées par les contrôleurs légaux	**§ 5.10.2 et § 8.3**	281/414
18.3.3	Indication de la source et de l'absence de vérification des Informations financières figurant dans le document d'enregistrement universel qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	**N/A**	
18.4	Informations financières pro forma		
18.4.1	Inclusion d'informations financières pro forma et rapport	**N/A**	
18.5	Politique en matière de dividendes		
18.5.1	Description de la politique de l'émetteur	**§ 2.3.3**	112
18.5.2	Montant des dividendes	**§ 2.3.3 et § 8.2.1.2**	112/391
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage		
18.6.1	Description de toute procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et/ou du Groupe	**§ 3.1 note 35 et § 3.3 note 5.2**	185/217
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur		
18.7.1	Description de tout changement significatif de la situation financière du Groupe survenu depuis la fin du dernier exercice	**§ 3.1 note 36**	185

	Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 2019/980	Section	Pages
19	**Informations supplémentaires**		
19.1	Capital social	**§ 3.1 note 23, § 3.3 note 3.7 § 7.2.1 et § 7.2.2**	161/209/373/374
19.1.1	Montant du capital émis	**§ 7.2.1**	373
19.1.2	Titres non représentatifs du capital	**§ 3.1 note 23, § 3.3 note 3.9 et § 7.2.3.1**	161/212/374
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur	**§ 3.1 note 23, § 3.3 note 3.7 et § 7.2.6**	161/209/375
19.1.4	Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	**§ 3.1 note 23, § 3.3 note 3.7 et § 7.2.3.2**	161/209/374
19.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	**N/A**	
19.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	**N/A**	
19.1.7	Historique du capital social	**§ 7.2.4**	375
19.2	Acte constitutif et statuts	**§ 7.1.1 et § 7.1.2**	367/368
19.2.1	Objet social	**§ 7.1.1**	367
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	**§ 7.1.2.2 et § 7.1.2.3**	370/370
19.2.3	Changement de son contrôle	**§ 7.1.2.6**	371
20	**Contrats importants**		
20.1	Résumé des contrats importants	**§ 7.1.4.2**	372
21	**Documents disponibles**		
21.1	Mise à disposition des documents accessibles au public	**§ 7.4 et § 9.4**	382/423

9.5.2 Table de concordance avec le rapport financier annuel

Le présent document d'enregistrement universel intègre les éléments du rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi qu'à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF.

Le tableau ci-dessous établit les concordances entre les deux documents.

Rubriques du rapport financier annuel	Section	Pages
Attestation de la personne responsable	**§ 9.1.2**	421
Rapport de gestion du Conseil d'administration	**Se référer aux tables de concordance § 9.5.3 et § 9.5.4**	427/428
États financiers et rapports	**§ 3**	115
Comptes sociaux	**§ 3.3**	196
Comptes consolidés	**§ 3.1**	116
Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	**§ 6.7**	361
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	**§ 3.4**	219
Procédures judiciaires et d'arbitrage		
Changement significatif dans la situation financière ou commerciale		
Rapports des commissaires aux comptes	**§ 3.2, § 3.4 et § 8.3**	191/219/414
Honoraires versés aux commissaires aux comptes	**§ 3.1 note 38**	190

9.5.3 Table de concordance avec le rapport de gestion du Conseil d'administration

Le présent document d'enregistrement universel intègre les éléments du rapport de gestion du Conseil d'administration prévus par les articles L. 225-100, L. 225-100-1, L. 225-102, L. 225-102-1 du Code de commerce.

Le tableau ci-dessous présente les références aux extraits du document d'enregistrement universel correspondant aux différentes parties du rapport de gestion tel qu'arrêté par le Conseil d'administration :

		Rubriques du rapport de gestion du Conseil d'administration	Section	Pages
1		**L'activité du Groupe en 2019**	**Profil et § 2.1**	6/89
	1.1	Synthèse des chiffres clés par activité (en données ajustées)	**Profil et § 2.1.3**	6/94
2		**Les ressources humaines**		
	2.1	Effectifs	**§ 5.7.4.4**	274
	2.2	Politique ressources humaines	**§ 5.7.1**	269
	2.3	Relations sociales	**§ 5.8**	275
	2.4	Participation et intéressement	**§ 5.7.2.3**	270
	2.5	Plan d'épargne Groupe et plan d'épargne Groupe international	**§ 5.7.2.3**	270
	2.6	Importance de la sous-traitance	**§ 5.4**	256
	2.7	Valeurs et éthique du Groupe	**§ 5.3.1.2**	251
3		**Déclaration de performance extra-financière et plan de vigilance**		
	3.1	Déclaration de performance extra-financière	**§ 5**	241
	3.2	Plan de vigilance	**§ 5.2.2**	248
4		**La recherche et développement**		
	4.1	Les grands axes technologiques	**§ 1.4.1**	75
	4.2	Partenariats scientifiques et techniques	**§ 1.4.2**	78
	4.3	Innovation et propriété intellectuelle	**§ 1.4.3**	78
5		**Les résultats et la situation financière**		
	5.1	Résultats consolidés	**§ 2.2 et § 3.1**	108/116
	5.2	Bilan consolidé	**§ 2.2 et § 3.1**	108/116
	5.3	Dépenses de recherche et développement	**§ 3.1 note 12**	150
	5.4	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	**§ 2.3.3**	112
	5.5	Résultats de la Société	**§ 2.3, § 3.1 et § 3.3**	110/116/196
	5.6	Dépenses et charges non déductibles fiscalement	**§ 2.3.3**	112
	5.7	Projet d'affectation des résultats	**§ 2.3.3 et § 8.2.1**	112/390
6		**Les facteurs de risques**		
	6.1	Facteurs de risques identifiés	**§ 4.2**	227
	6.2	Management global des risques : politique générale	**§ 4.1**	225
	6.3	Assurances	**§ 4.4**	339
	6.4	Santé, Sécurité et Environnement	**§ 4.3.1, § 5.5 et § 5.6**	229/258/265
7		**Les prises de participation**	**§ 7.1.3.2**	372
8		**Le capital social et l'actionnariat**		
	8.1	Répartition du capital et des droits de vote	**§ 7.3.1, § 3.1 note 23 et § 3.3 note 3.7**	378/161/209
	8.2	Pacte d'actionnaires	**§ 7.3.5**	381
	8.3	Convention avec l'État	**§ 7.1.4.2**	372
	8.4	Engagement de conservation de titres	**§ 7.3.6**	381
	8.5	Options de souscription et options d'achat d'actions	**§ 6.6.4.1 et § 7.3.7.3**	358/382

	Rubriques du rapport de gestion du Conseil d'administration	Section	Pages
8.6	Attributions gratuites d'actions	§ 3.1 note 23, § 6.6.2.3, § 6.6.4.2 et § 7.3.7.1	161
8.7	Programmes de rachat d'actions	§ 7.2.7 et § 8.2.1.9	376/402
8.8	L'action Safran	§ 7.5	384
9	**Les mandataires sociaux**		
9.1	Mandats et fonctions exercés	§ 6.2.2	296
9.2	Rémunérations et avantages	§ 6.6	335
9.3	Opérations sur les titres de la Société	§ 6.5.3	335
10	**Les perspectives 2020 et événements significatifs intervenus depuis la clôture**	§ 2.1.4	106
11	**Principales dispositions statutaires**	§ 7.1.2	368
Annexes			
Annexe 1	Tableau des filiales et participations	§ 3.1 note 37	186
Annexe 2	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	§ 2.3.3	113
Annexe 3	Délégations accordées par l'assemblée générale au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital	§ 8.2.5	412
Annexe 4	Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	§ 2.3.3 et § 8.2.1.2	112/391

9.5.4 Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales

Le présent document d'enregistrement universel intègre les informations sociales, environnementales et sociétales du rapport de gestion du Conseil d'administration prévues par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

Le tableau ci-dessous établit les concordances entre les deux documents.

	Rubriques de l'article R. 225-105 du Code de commerce	Section	Pages
1	**Informations sociales**		
1.1	**Emploi**		
1.1.1	L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	§ 5.7.4.4	274
1.1.2	Les embauches et les licenciements	§ 5.7.4.4	274
1.1.3	Les rémunérations et leur évolution	§ 5.7.4.4	274
1.2	**Organisation du travail**		
1.2.1	L'organisation du temps de travail	§ 5.7.1	268
1.2.2	L'absentéisme	§ 5.7.4.4	274
1.3	**Relations sociales**		
1.3.1	L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	§ 5.8.2 et § 5.8.3	276/276
1.3.2	Le bilan des accords collectifs	§ 5.8.3	276
1.4	**Santé et sécurité**		
1.4.1	Les conditions de santé et de sécurité au travail	§ 5.6.3	265
1.4.2	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	§ 5.6.3 et § 5.1.3	265/245
1.4.3	Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	§ 5.6.4	267
1.5	**Formation**		
1.5.1	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	§ 5.7.2.2	669
1.5.2	Le nombre total d'heures de formation	§ 5.7.2.2	669

	Rubriques de l'article R. 225-105 du Code de commerce	Section	Pages
1.6	**Égalité de traitement**		
1.6.1	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	**§ 5.7.4.1**	272
1.6.2	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	**§ 5.7.4.2**	273
1.6.3	La politique de lutte contre les discriminations	**§ 5.7.4**	272
1.7	**Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail relatives**		
1.7.1	Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	**§ 5.8.1 et § 5.1.3**	275/245
1.7.2	À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	**§ 5.1.3**	245
1.7.3	À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	**§ 5.1.3**	245
1.7.4	À l'abolition effective du travail des enfants	**§ 5.1.3**	245
2	**Informations environnementales**		
2.1	**Politique générale en matière environnementale**		
2.1.1	L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	**§ 5.5.2, § 5.5.3 et § 5.6.3**	259/261/265
2.1.2	Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	**§ 5.5.2, § 5.6.2 et § 5.6.3**	259/261/265
2.1.3	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	**N/A**	
2.1.4	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	**N/A**	
2.2	**Pollution**		
2.2.1	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	**§ 5.5.3**	261
2.2.2	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	**§ 5.5.3**	261
2.3	**Économie circulaire**		
	Prévention et gestion des déchets		
2.3.1	Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	**§ 5.5.3**	261
2.3.2	Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	**N/A**	
	Utilisation durable des ressources		
2.3.3	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	**§ 5.5.3**	261
2.3.4	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	**§ 5.5.3**	261
2.3.5	La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	**§ 5.5.3**	261
2.3.6	L'utilisation des sols	**§ 5.5.3**	261
2.4	**Changement climatique**		
2.4.1	Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	**§ 5.5.2 et § 5.5.4**	259/264
2.4.2	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	**§ 5.5.2**	259
2.5	**Protection de la biodiversité**		
2.5.1	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	**§ 5.5.3**	261
3	**Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable**		
3.1	**Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société**		
3.1.1	En matière d'emploi et de développement régional	**§ 5.9.1**	276
3.1.2	Sur les populations riveraines ou locales	**§ 5.9.1**	276

	Rubriques de l'article R. 225-105 du Code de commerce	Section	Pages
3.2	**Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines**		
3.2.1	Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	**§ 5.7.4, § 5.5.1 et § 5.9**	272/258/276
3.2.2	Les actions de partenariat ou de mécénat	**§ 5.7.4 et § 5.9**	272/276
3.3	**Sous-traitance et fournisseurs**		
3.3.1	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	**§ 5.2.2**	248
3.3.2	L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	**§ 5.2.2 et § 5.4.3**	248/257
3.4	**Loyauté des pratiques**		
3.4.1	Les actions engagées pour prévenir la corruption	**§ 5.3**	251
3.4.2	Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	**N/A**	
3.5	**Autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l'homme**	**§ 5.1.3**	245
3.5.1	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	**§ 5.10.2**	281

9.6 GLOSSAIRE

Les définitions du glossaire ont été établies suivant les sources suivantes :

- Verminen
- Safran

9.6.1 Termes financiers

Agence de notation

Une agence de notation financière est un organisme chargé d'évaluer le risque de non-remboursement de la dette ou d'un emprunt d'un État, d'une entreprise ou d'une collectivité locale.

Autocontrôle

Il y a autocontrôle lorsqu'une première société contrôle une seconde société qui détient une participation dans le capital de la première société. Pour limiter les effets de l'autocontrôle, les droits de vote des actions ainsi détenus sont annulés. Au cours d'une offre publique toute modification de la structure d'autocontrôle de la cible (augmentation, reclassement dans des mains amies) est interdite.

Barrière désactivante

Les Turbos ont deux principales caractéristiques : un prix d'exercice et une barrière désactivante.

- Le prix d'exercice (ou *strike*) permet de déterminer la valeur du Turbo.
- La barrière désactivante, comme son nom l'indique, représente le seuil de désactivation du produit et peut être touchée à tout moment pendant les horaires de cotation du sous-jacent. Lorsque le sous-jacent atteint le niveau barrière, le produit est désactivé prématurément et ne peut plus être échangé.

Besoin en fonds de roulement (BFR) – ou *Working Capital Requirement* (WCR)

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la mesure des ressources financières qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses et recettes d'exploitation nécessaires à la production) et aux encaissements (commercialisation des biens et services) liés à son activité. Le besoin en fonds de roulement est généralement appelé « ressource en fonds de roulement » lorsqu'il est négatif.

Cash flow libre

Le cash flow libre (ou flux de trésorerie disponible – FTD) représente le solde des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles après déduction des décaissements liés aux investissements incorporels et corporels.

Centres de services partagés (CSP) – ou *Shared Service Center* (SSC)

Un centre de services partagés est une structure qui assure la production de tâches opérationnelles pour plusieurs sociétés, sites ou entités d'un même groupe.

En déléguant les tâches opérationnelles répétitives et à moindre valeur ajoutée à un CSP, les services centraux peuvent se concentrer sur les tâches à plus haute contribution.

Un centre de services partagés peut regrouper des services de différents départements internes de l'entreprise ou être dédié à une fonction (finances, ressources humaines, achats, juridique, service après-vente…).

Clauses de sauvegarde ou *covenants*

Les clauses de sauvegarde ont pour objet de limiter les effets de confiscation d'une partie de la valeur des créances par les actionnaires. On distingue principalement, et non exclusivement, quatre types de clauses concernant : la politique d'investissement, la politique de dividendes, le niveau d'endettement net et le remboursement anticipé. Elles sont insérées dans les contrats de prêt et réduisent la marge de manœuvre des dirigeants ou des actionnaires qui ne peuvent procéder à telles ou telles opérations sans avoir reçu préalablement l'accord des créanciers. À défaut, les prêts deviennent immédiatement exigibles.

Concussion

Se définit comme le fait, par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public, de recevoir, exiger ou ordonner de percevoir à titre de droits ou contributions, impôts ou taxes publics, une somme qu'elle sait ne pas être due, ou excéder ce qui est dû.

Contrat *forward* (ou *Forward Rate Agreement* – FRA)

Un contrat *forward*, ou accord à taux futur (ATF) est un produit dérivé utilisé sur le marché monétaire, négocié de gré à gré entre deux contreparties et dont l'objectif est la fixation dès aujourd'hui d'un taux *in fine* de référence convenu sur un principal donné, pendant une période future spécifiée. Ce taux est calculé et publié par une tierce partie et ne sera connu qu'à une date future.

Coupon flooré

Le coupon correspond au montant de rémunération (intérêts) versé à intervalles réguliers aux porteurs d'obligations. Le versement des coupons peut être plus ou moins espacé dans le temps et les intérêts ne sont parfois versés qu'au moment du remboursement de l'emprunt après avoir été capitalisés (emprunts à coupon zéro).

Coût moyen pondéré du capital (CMPC) – ou *Weighted Average Cost of Capital* (WACC)

Le coût moyen pondéré du capital est un indicateur économique représentant le taux de rentabilité annuel moyen attendu par les actionnaires et les créanciers, en retour de leur investissement.

Le CMPC mesure la capacité de l'entité économique (entreprise) de valoriser les capitaux (propres) qui lui ont été confiés par les actionnaires/investisseurs. Pour l'entreprise, c'est un paramètre indispensable pour valider les investissements futurs. Le CMPC traduit le coût moyen des capitaux propres et de la dette financière de l'entreprise, soit ses ressources financières disponibles à des fins d'investissement.

En matière de projet de développement ou de modernisation de l'outil industriel, le taux d'actualisation, qui sera utilisé dans les calculs afin d'évaluer la rentabilité des projets, repose sur cet indicateur CMPC propre à chaque entreprise. Il est déterminé par la Direction Financière. On distingue cependant un CMPC pour les activités exposées à la volatilité et aux incertitudes des prix de marché, d'un CMPC (moins risqué) pour des activités « régulées » ou pour un contrat d'achat long terme. Enfin, le CMPC varie en fonction du pays dans lequel l'investissement est réalisé. Pour simplifier, le taux de rentabilité interne (TRI) doit être supérieur

au CMPC pour que la valeur actualisée nette soit positive : ceci traduit que le projet étudié est de nature à augmenter la valeur de l'entreprise.

En matière d'investissement dans une nouvelle société, pour les associés, le CMPC apporte une information sur l'opportunité d'investir dans une entreprise ; pour les créanciers, c'est une mesure du risque qu'ils prennent en faisant crédit à une entreprise.

Détournement de fonds publics

(Article 432-15 du Code pénal) : Le détournement de fonds publics désigne le fait, par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public « de détruire, détourner ou soustraire un acte ou un titre, ou des fonds publics, ou effets, pièces ou titres en tenant lieu, ou tout autre objet qui lui a été remis en raison de ses fonctions ou de sa mission ».

Dilution/effet dilutif

L'effet dilutif est l'effet d'une opération financière dans une entreprise (augmentation de capital, réduction de capital, croissance externe…) ou d'un instrument (obligations convertibles, bons de souscription en actions, stock-options…) qui va entraîner une réduction, soit du contrôle des actionnaires actuels, soit du bénéfice par action, soit de la rentabilité de l'entreprise ou d'un autre paramètre jugé significatif. Par opposition au terme relutif qui, lui, va entraîner une augmentation d'un de ces paramètres.

Dividende

Un dividende est une rémunération versée par une entreprise à ses actionnaires. Ceux-ci le reçoivent sans contrepartie et demeurent propriétaires de leurs actions, sans quoi il s'agirait d'un rachat d'actions. Ce sont les actionnaires eux-mêmes, réunis en assemblée générale, qui peuvent décider de se l'attribuer s'ils jugent que l'entreprise qu'ils possèdent a de quoi leur céder des actifs sans entacher son fonctionnement.

Dotation aux amortissements

La dotation aux amortissements est la constatation comptable de la dépréciation d'un actif.

Duration

La duration d'un instrument financier à taux fixe, comme une obligation, est la durée de vie moyenne de ses flux financiers pondérée par leur valeur actualisée. Plus la duration est élevée, plus le risque est grand.

EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*)

L'EBITDA (ou bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement – BAIIDA) désigne le bénéfice d'une société avant que n'en soient soustraits les intérêts, les impôts et taxes, les dotations aux amortissements et les provisions sur immobilisations (mais après dotations aux provisions sur stocks et créances clients).

Écarts d'acquisition

La fraction de la différence de première consolidation subsistant après la réévaluation des actifs de la filiale est appelée écart d'acquisition plus connu sous le nom de goodwill ou survaleur. Cet écart d'acquisition, s'il est positif, apparaîtra comme une immobilisation incorporelle d'un type particulier. Dans le cadre des normes IAS-IFRS ou américaines, sa valeur sera testée chaque année et donnera lieu le cas échéant à une dépréciation qui devra être amortie. Dans le cadre des normes françaises, il sera amorti linéairement, sur une durée qui s'étale dans la pratique entre 5 et 40 ans, avec une concentration autour de 10 à 20 ans. Il est toutefois possible, dans certains cas de figure, d'imputer cet écart d'acquisition sur les capitaux propres consolidés de l'acheteur, qui disparaît donc de ce fait.

Dette nette

La dette financière nette, aussi appelée endettement net, est la différence entre les dettes financières et les disponibilités et placements financiers.

Favoritisme

Se définit comme le fait, par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public ou investie d'un mandat électif public ou exerçant les fonctions de représentant, administrateur ou agent de l'État, des collectivités territoriales, des établissements publics, des sociétés d'économie mixte d'intérêt national chargées d'une mission de service public et des sociétés d'économie mixte locales, ou par toute personne agissant pour le compte de l'une de celles susmentionnées, de procurer ou de tenter de procurer à autrui un avantage injustifié par un acte contraire aux dispositions législatives ou réglementaires, ayant pour objet de garantir la liberté d'accès et l'égalité des candidats dans les marchés publics et les délégations de service public.

Financial covenant

Les *financial covenants* sont les *covenants* imposant à l'entreprise le maintien de certains ratios financiers.

Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE)

Les fonds communs de placement (FCP) font partie de la famille des OPCVM (organismes de placement collectif en valeurs mobilières).

Le FCP se distingue par son statut juridique. Un FCP est une copropriété de valeurs mobilières qui émet des parts. Il n'a pas de personnalité morale. Chaque porteur de parts dispose d'un droit de copropriété sur les actifs du fonds, droit proportionnel au nombre de parts possédées.

À côté des FCP « classiques » (FCP monétaires, obligataires ou bien actions) largement diffusés par les banques de détail, certains FCP « spéciaux » sont plus risqués et s'adressent à des investisseurs avertis (à l'exception des FCPE, constituant à eux seuls une sous-catégorie).

Fonds propres

Les capitaux propres, très proches des fonds propres, sont, en comptabilité, les ressources (passif) d'une société qui appartiennent à ses actionnaires, par opposition aux dettes vis-à-vis des fournisseurs ou des banques par exemple. Ils se composent du capital social, des réserves et du report à nouveau (correspondant aux bénéfices qui n'ont pas été redistribués en dividende), et du résultat net de l'exercice fiscal.

Les fonds propres sont un peu plus larges que les capitaux propres puisque : fonds propres = capitaux propres + émissions de titres participatifs + avances conditionnées + droits du concédant. Il est vrai toutefois que pour la plupart des entreprises, les capitaux propres ont une valeur très proche des fonds propres.

Cette notion est parfois étendue aux « quasi-fonds propres », qui regroupent des ressources stables n'ayant pas le caractère de capitaux propres, telles que les comptes courants d'associés, les emprunts participatifs ou les obligations convertibles.

Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)

Le *Foreign Corrupt Practices Act* est une loi fédérale américaine de 1977 pour lutter contre la corruption d'agents publics à l'étranger. Cette loi a un impact international. On parle d'extraterritorialité. Elle concerne l'ensemble des actes de corruption commis par des entreprises ou des personnes, américaines ou non, qui sont soit implantées aux États-Unis, soit simplement cotées en Bourse sur le territoire américain ou qui participent d'une manière ou d'une autre à un marché financier régulé aux États-Unis. Elle est notamment mise en œuvre par l'Office of Foreign Assets Control.

Gouvernement/gouvernance d'entreprise (ou *corporate governance*)

Le gouvernement d'entreprise désigne le système formé par l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

En fonction des objectifs qui gouvernent l'entreprise, ce système est appelé à réguler les relations entre les nombreux acteurs impliqués ou parties prenantes (en anglais : *stakeholders*).

Les acteurs principaux sont les actionnaires qui élisent soit le Conseil d'administration, lequel mandate la Direction, soit le Conseil de surveillance, lequel nomme les membres du directoire, selon des modalités variables, propres au régime juridique de la société concernée.

Les autres parties prenantes incluent les employés, les fournisseurs, les clients, les banques ou autres prêteurs, le voisinage, l'environnement et les tiers – au sens le plus large – pouvant entrer en relation avec l'entreprise en raison de ses activités, comportements ou réalisations.

Investisseurs institutionnels

Les investisseurs institutionnels sont des organismes collecteurs d'épargne dont les engagements et/ou les actifs sont régis par un texte législatif ou réglementaire. Les rendements tirés de leurs investissements leur permettent de couvrir leurs engagements à moyen ou long terme.

La particularité des investisseurs institutionnels réside dans le fait qu'ils ne disposent pas directement des capitaux qu'ils investissent, ils agissent pour le compte des ayants droit souscrivant à leurs contrats. Par conséquent, la gestion des actifs est particulièrement réglementée, elle est institutionnalisée.

Ces investisseurs se distinguent donc des entreprises (financières ou non financières) qui peuvent détenir pour leur propre compte différents types d'actifs financiers à titre d'investissement ou de placement.

Les actifs gérés par les investisseurs institutionnels sont généralement très importants (de l'ordre du milliard d'euros), d'où leur surnom de « grands investisseurs ».

Offre publique d'échange

En finance, une offre publique est une opération lancée par une société, un groupe financier ou une autre institution privée, sous forme d'une proposition faite au public de lui acheter, échanger ou vendre un certain nombre de titres d'une société, dans le cadre de procédures précises, réglementées et contrôlées par les autorités de Bourse, notamment en ce qui concerne les informations financières à fournir au public (en France par l'AMF ou aux États-Unis par la SEC).

Les offres publiques peuvent être de plusieurs types : offre publique d'achat (OPA) pour un paiement en numéraire, offre publique d'échange (OPE) pour un paiement en titres, offre publique mixte pour un paiement en numéraire et en titres, offre publique alternative pour un paiement en numéraire ou en titres.

Obligation convertible échangeable en actions nouvelles ou existantes (OCÉANE)

On parle d'OCÉANE quand l'émetteur d'une obligation convertible peut remettre au créditeur soit de nouvelles actions émises pour l'occasion, soit des actions existantes qu'il détient en portefeuille, par exemple à la suite d'un rachat d'actions. En pratique, la faculté de rembourser par attribution d'actions existantes est rarement utilisée car elle entraîne la constatation d'une plus ou moins-value.

Organisme de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM)

Un OPCVM est un portefeuille dont les fonds investis sont placés en valeurs mobilières ou autres instruments financiers.

Paiement de facilitation

Ces paiements sont utilisés pour faciliter ou accélérer la réalisation de procédures ou formalités administratives de routine qui doivent normalement être accomplies par des fonctionnaires (douaniers, agents chargés de la délivrance des permis, policiers, etc.). Ils couvrent tous les paiements indûment effectués en échange d'une tâche habituelle. Par exemple, la délivrance d'autorisations, de permis ou de visas, ou encore le traitement de formulaires administratifs ou douaniers. Même si ces pratiques sont tolérées dans certains États, les paiements de facilitation sont assimilés à un acte de corruption dans la plupart des pays et sont strictement interdits.

Prise illégale d'intérêt

(Article 432-12 du Code pénal) : La prise illégale d'intérêts désigne le fait, pour une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public ou pour une personne investie d'un mandat électif public, de prendre, recevoir ou conserver, directement ou indirectement, un intérêt quelconque dans une entreprise ou dans une opération dont elle a, au moment de l'acte, en tout ou partie, la charge d'assurer la surveillance, l'administration, la liquidation ou le paiement. La législation sur la prise illégale d'intérêts prévoit, par ailleurs, un délai de trois ans entre la fin d'une fonction publique et le passage dans une entreprise, que la personne avait, auparavant, la charge de surveiller ou de contrôler.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation exprime le résultat réalisé par une entreprise à travers l'exploitation habituelle de ses seuls facteurs de production. Il ne prend en compte ni les produits et charges financiers, ni les produits et charges exceptionnels, ni la participation des salariés aux résultats de l'entreprise, ni les impôts sur les bénéfices.

Le résultat d'exploitation peut correspondre soit à une perte d'exploitation (résultat d'exploitation négatif), soit à un bénéfice d'exploitation (résultat d'exploitation positif).

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est une notion de la comptabilité continentale. Il exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison des événements non récurrents qui ont pris naissance au cours de l'exercice considéré. Il ne prend en compte que les produits et charges exceptionnels. Les produits exceptionnels peuvent concerner des opérations de gestion (par exemple le recouvrement inattendu d'une créance sortie des comptes) ou des opérations en capital (par exemple le produit de la vente d'un actif : une filiale, une usine, des machines de production...). De même, les charges exceptionnelles peuvent concerner des opérations de gestion (par exemple des coûts de restructuration) ou des opérations en capital (par exemple la valeur résiduelle, compte tenu des amortissements accumulés, des actifs vendus).

Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du groupe correspond au résultat net du groupe sous déduction de la part du résultat des filiales consolidées par intégration globale qui revient aux actionnaires minoritaires et non pas à la société mère du groupe. Il peut être supérieur au résultat net global quand des filiales consolidées par intégration globale et avec des actionnaires minoritaires sont en pertes.

Résultat opérationnel courant (ROC)

Résultat d'exploitation, hors les éléments non récurrents que les normes IFRS ne distinguent plus des éléments récurrents, ce qui est un sérieux frein à l'analyse. En normes IFRS, il s'agit donc d'un agrégat publié par les sociétés sous leur responsabilité.

Société d'investissement à capital variable (SICAV) de trésorerie

Les SICAV font partie, avec les fonds communs de placement (FCP), de la famille des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM).

Une SICAV est une société qui a pour objectif de mettre en commun les risques et les bénéfices d'un investissement en valeurs mobilières (actions, obligations…), titres de créances négociables, repos et autres instruments financiers autorisés soit par la réglementation soit par les statuts de la SICAV. D'un point de vue juridique, les SICAV ont une personnalité morale. La société dispose d'un conseil d'administration et les actionnaires de la SICAV bénéficient d'un droit de vote à l'assemblée générale annuelle.

La SICAV est fondée par un établissement de crédit nommé promoteur et un dépositaire qui assume le contrôle de la régularité des décisions de gestion.

Les SICAV monétaires sont des SICAV investies sur les placements monétaires.

Les SICAV monétaires sont des placements caractérisés par une grande stabilité du capital, une régularité dans la croissance de la valeur, une sortie possible à tout moment.

Elles sont composées principalement :

- de titres de créances négociables (TCN) à court terme et de bons du Trésor ;
- d'obligations à court terme, (obligations proches de leur échéance, donc peu exposées à des variations en valeur) à taux fixe ou variable.

Les SICAV monétaires sont adaptées pour placer des excédents de trésorerie ou des capitaux en attendant de pouvoir les utiliser, sur une très courte durée avec un risque faible et une performance proche de celle du marché monétaire.

On distingue principalement :

- les SICAV monétaires « classiques » ou « régulières » : inférieures ou égales à 3 mois ;
- les SICAV monétaires « dynamiques » : jusqu'à 2 ans.

Selon la durée des produits qui composent chaque SICAV monétaire, celle-ci sera plus ou moins sensible aux variations des taux du Marché Monétaire. Pour les plus sensibles, une faible part de risque permet d'améliorer les espoirs de rendement.

La plus-value lors d'une cession des SICAV monétaires est imposée.

Les SICAV monétaires offrent à leur actionnaire une rentabilité par appréciation quotidienne de la valeur liquidative proche de celle du marché monétaire.

Swaps de taux d'intérêt

Le principe d'un swap de taux d'intérêt est de comparer un taux variable et un taux garanti et de se verser mutuellement les différentiels de taux d'intérêt sans échange en capital. Le swap de taux est particulièrement adapté à la gestion du risque de taux à long terme en entreprise. Le marché des swaps a connu un essor considérable et les banques occupent un rôle déterminant dans l'animation de ce marché. Les trésoriers d'entreprise apprécient la souplesse du swap qui leur permet de choisir la durée, le taux variable de référence et le notionnel. Le swap conclu entre une banque et une entreprise peut être liquidé à tout moment en calculant la valeur actuelle des flux fixes prévus au taux du marché et en la comparant au notionnel initial. L'utilisation du swap est également fréquente pour gérer le risque de taux sur des actifs à taux variable ou à taux fixe.

Titres de participation (ou participatif)

Le titre participatif est une valeur mobilière qui n'octroie ni droit de vote ni part dans le capital. Il est en ce sens proche du certificat d'investissement.

Le titre participatif offre la possibilité à des personnes ou des investisseurs qui ne sont pas associés, d'apporter des fonds à une société, sans limitation de montant avec une rémunération qui peut être attractive.

Le titre participatif est particulièrement adapté au financement des projets de croissance interne ou externe et est assimilé aux fonds propres.

Trafic d'influence

Se définit comme le fait, par une personne dépositaire de l'autorité publique, chargée d'une mission de service public, ou investie d'un mandat électif public, de solliciter ou d'agréer, sans droit, à tout moment, directement ou indirectement, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques pour elle-même ou pour autrui : soit pour accomplir ou s'abstenir d'accomplir un acte de sa fonction, de sa mission ou de son mandat, ou facilité par sa fonction, sa mission ou son mandat ; soit pour abuser de son influence, réelle ou supposée, en vue de faire obtenir d'une autorité ou d'une administration publique des distinctions, des emplois, des marchés ou toute autre décision favorable

UK Bribery Act (UKBA)

L'*UK Bribery Act* 2010 est la loi britannique relative à la répression et la prévention de la corruption. Cette législation est considérée comme la plus sévère au monde en matière de lutte contre la corruption au sein des entreprises – dépassant effectivement à plusieurs égards les critères déjà très durs de la loi équivalente aux États-Unis, le *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) de 1977. L'UKBA s'inscrit dans le cadre d'une lourde tendance mondiale de renforcement de la lutte contre la corruption, dont les législations sont promises à un essor considérable, notamment sous l'impulsion de l'OCDE.

L'UKBA a été adopté par le Parlement britannique le 8 avril 2010 et son entrée en vigueur fixée au 1er juillet 2011. Cette loi britannique abroge et remplace les précédentes dispositions législatives par quatre infractions visant :

- la corruption active (le fait de corrompre) ;
- la corruption passive (le fait d'être corrompu) ;
- la corruption active d'agent public étranger ; et
- le défaut de prévention de la corruption par les entreprises.

Le quatrième et dernier délit est très novateur puisqu'il insiste sur les bénéfices de la prévention plutôt que la pure répression. Il conduit les personnes morales à devoir mettre en œuvre des règles et procédures internes anti-corruption (les « procédures

adéquates ») ; cela est repris, en France, dans l'art. 8 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (loi Sapin II), relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. À cet égard, le ministère de la Justice britannique a publié le 30 mars 2011 des lignes directrices (*Guidance*) relatives à ces procédures adéquates.

Par ailleurs, à l'instar du FCPA américain, la loi contient un certain nombre de dispositions de nature extraterritoriale, en s'appliquant non seulement à des faits commis à l'étranger mais aussi à toute firme qui « fait des affaires » ou une partie d'entre elles au Royaume-Uni.

Unités génératrices de trésorerie (UGT)

Une UGT est le plus petit groupe d'actifs identifiables dont l'utilisation continue génère des flux de trésorerie fortement indépendants de ceux d'autres actifs ou groupes d'actifs.

USPP (*US Private Placement*)

Un USPP (*US Private Placement*) est un placement privé d'obligations aux États-Unis. C'est donc un moyen de financement au même titre qu'une obligation classique ou un prêt bancaire. L'admission d'un USPP se fait auprès d'un nombre limité d'investisseurs qualifiés sans cotation sur le marché.

9.6.2 Termes techniques

Actionneurs de commande de vol

En aviation, les commandes de vol sont les systèmes faisant le lien entre le pilote et les gouvernes aérodynamiques qui permettent de modifier la trajectoire de l'avion. L'ensemble est composé d'organes de pilotage (manche par exemple), d'actionneurs (vérins, hydrauliques ou électriques) pour actionner les gouvernes, et d'un système de transmission plus ou moins sophistiqué entre les organes de pilotage et les actionneurs.

Aéronef à décollage vertical (ADAV) – ou *Vertical Take-off and Landing aircraft* (VTOL)

Un aéronef à décollage et atterrissage verticaux est un aéronef à voilure fixe conçu pour s'affranchir des pistes qui lui sont normalement nécessaires pour le décollage et l'atterrissage. Ce type d'avion est parfois appelé hybride ou convertible, surtout dans le cas d'avion à moteurs basculants de type tiltrotor. Cette catégorie ne recouvre ni les ballons et dirigeables, ni les hélicoptères.

Armement air-sol modulaire (AASM)

L'AASM est une famille d'armements guidés de précision de dernière génération, constitués d'un kit de guidage et d'un kit d'augmentation de portée apportant des capacités inédites aux corps de bombes utilisés dans les forces.

L'AASM est actuellement mis en œuvre par les forces armées françaises à partir des Rafale. Cet armement insensible au brouillage permet des frappes simultanées air-sol de très haute précision multicibles fixes et mobiles avec la version INS/GPS/laser et à grande distance (60 km en haute altitude).

Aube fan composite

Dans la plupart des turboréacteurs à double flux, une soufflante est placée à l'avant du compresseur basse pression. Elle est constituée de pales de grandes dimensions dont l'incidence varie du pied de pale au bout de pale. L'aube de soufflante (ou aube fan) en composite est une pièce particulièrement complexe à concevoir. Elle est composée notamment de la partie composite tissé 3D et d'un bord d'attaque en titane collé au composite. La bonne prédiction par calcul du comportement mécanique des aubes fan est primordiale.

Avion d'alerte avancée

Un avion d'alerte aérienne avancée est un système de stations radar monté sur des aéronefs qui peuvent surveiller un vaste espace aérien et servir de postes de commandement pour les opérations aériennes ou de lutte anti-aérienne. Ces appareils peuvent être utilisés pour effectuer à la fois des missions de surveillance aérienne, maritime et terrestre dans un environnement complexe.

Avion monocouloir (ou *Narrow-body aircraft*)

Un avion à fuselage étroit, également connu comme avion monocouloir ou encore *Standard bodies*, est un avion de ligne dont la largeur de la cabine est généralement comprise entre 3 et 4 mètres, et dont les sièges sont disposés de 2 à 6 par rangée le long d'un couloir unique. Les avions à fuselage étroit, dont l'autonomie ne permet pas des vols transatlantiques ou transcontinentaux, sont communément connus comme avions de courts et moyens courriers.

Les avions à fuselage étroit se distinguent des avions à fuselage large *Wide Body* par leur couloir unique, au milieu de la cabine.

Bord d'attaque

Le bord d'attaque est la section avant d'un profil aérodynamique (aile d'avion, hélice…) ; elle fait face au fluide. Le bord d'attaque héberge le point de stagnation où l'écoulement est divisé en deux sections (chacune passant d'un côté du profil). Ce point de stagnation se déplace le long du profil en fonction de l'incidence.

D'un point de vue géométrique, le bord d'attaque est le point à l'avant du profil où le rayon de courbure de la surface est minimal. Ce point est indépendant de l'écoulement ; il permet de définir la ligne de corde ainsi que les propriétés géométriques en découlant, telles que la longueur de corde, la ligne de cambrure, ou encore l'épaisseur.

Sur les profils destinés à évoluer à des vitesses subsoniques, le rayon du bord d'attaque est de rayon large (usuellement 1,5 % de la corde). Les profils supersoniques possèdent un bord d'attaque beaucoup plus aiguisé (de rayon plus faible).

Carter (fan/d'échappement)

Un carter est une enveloppe protégeant un organe mécanique, souvent fermée de façon étanche, et contenant le lubrifiant nécessaire à son fonctionnement ou des organes qui doivent être isolés de l'extérieur. Le carter peut être équipé d'un orifice de remplissage et de vidange d'ailettes de refroidissement, d'un dispositif externe de lubrification, d'un dispositif de mise à l'air.

Cellule d'hélicoptère

La cellule d'hélicoptère est composée du fuselage et du train d'atterrissage.

Chambre de combustion giratoire

Une chambre de combustion est une enceinte capable de résister à de brusques changements de pression et de température, dans laquelle on déclenche volontairement une combustion entre des substances chimiques déterminées. Cette enceinte est conçue pour obtenir, à partir des gaz issus de la combustion, un travail ou une force, avant qu'ils ne soient évacués.

Cobotique

La cobotique est le domaine de la collaboration homme-robot, c'est-à-dire de l'interaction, directe ou téléopérée, entre homme(s) et robot(s) pour atteindre un objectif commun.

Ce domaine est à l'interface de la cognitique et du facteur humain (comportement, décision, robustesse et contrôle de l'erreur), de la biomécanique (modélisation du comportement et de la dynamique des mouvements) et de la robotique (utilisation d'artefacts pour produire des comportements mécaniques fiables, précis et/ou répétitifs à des fins industrielles, militaires, agricoles, de santé, de convivialité…).

Cockpit

Un poste de pilotage, cabine de pilotage ou cockpit désigne l'espace réservé au pilote, son copilote et, parfois, au mécanicien de bord dans un avion. Il contient toutes les commandes et les instruments nécessaires au pilotage de l'appareil. Il se trouve généralement à l'avant du fuselage. Sa position permet au pilote d'avoir une vue dégagée sur l'avant de l'appareil, mais aussi vers le bas pendant les atterrissages et le roulage au sol. Sur la plupart des avions de ligne, une cloison percée d'une porte sépare le poste de pilotage de la cabine.

Composites à matrice organique

Un matériau composite (ou « composite ») est un matériau hétérogène (généralement la combinaison d'une charge ou armature dans une matrice) combinant plusieurs phases dont les propriétés sont synergiques. Un matériau composite est constitué d'une ossature appelée renfort (généralement constitué de fibres) qui assure la tenue mécanique, et d'un liant appelé matrice.

Grâce à leur bonne tenue mécanique et à leur faible masse volumique, les composites trouvent leurs principales applications notamment dans le transport aérien (civil et militaire) et l'aérospatial.

Conduite de tir

Un système de conduite de tir est un réseau de composants, la plupart du temps un radar de conduite de tir, un calculateur de solutions de tir et un ordinateur compilant les données, destiné à assister un système d'arme à toucher sa cible. Un système de conduite de tir peut être employé à bord d'un avion de chasse, d'un char d'assaut ou encore sur une pièce d'artillerie.

Contrôle non destructif (CND)

Le contrôle non destructif est un ensemble de méthodes qui permettent de caractériser l'état d'intégrité de structures ou de matériaux, sans les dégrader, soit au cours de la production, soit en cours d'utilisation, soit dans le cadre de maintenances. On parle aussi d'essais non destructifs (END) ou d'examens non destructifs.

Contrôle d'attitude

Le système de contrôle d'attitude est un des composants d'un vaisseau spatial : satellite artificiel, sonde spatiale, station spatiale ou vaisseau spatial habité. Son rôle est de contrôler les attitudes de l'engin spatial (son orientation dans l'espace), des instruments et des panneaux solaires de manière qu'elle soit conforme aux besoins de la mission. Le système de contrôle d'attitude est composé de plusieurs capteurs (pour déterminer sa position), actionneurs (pour modifier l'orientation) et d'un logiciel. Différentes technologies sont utilisées. Sur un satellite artificiel, le contrôle d'attitude fait partie de la plate-forme d'un satellite artificiel.

Divert and Attitude Control System (DACS)

Système pour le pilotage en vol et le contrôle d'attitude (cf. contrôle d'attitude).

Électronique de puissance

L'électronique de puissance est une branche de l'électrotechnique qui concerne les dispositifs permettant de changer la forme de l'énergie électrique (convertisseurs).

L'électronique de puissance comprend l'étude, la réalisation et la maintenance :

- des composants électroniques utilisés en forte puissance ;
- des structures, de la commande et des applications des convertisseurs d'énergie.

Fabrication additive

La fabrication additive désigne les procédés de fabrication par ajout de matière, la plupart du temps assistés par ordinateur. Elle est définie par l'ASTM comme étant le procédé de mise en forme d'une pièce par ajout de matière, par empilement de couches successives, en opposition aux procédés par retrait de matière, tels que l'usinage. Le terme est synonyme d'Impression tridimensionnelle ou impression 3D qui sont des appellations grand public. Fabrication additive est une terminologie utilisée dans le monde industriel.

Fantassin à équipements et liaisons intégrés (FELIN)

Ce système de combat permet d'améliorer cinq fonctions : la communication, l'observation, la létalité, la protection, enfin la mobilité et le soutien de l'homme. Par ailleurs, le système doit présenter une compatibilité améliorée avec les systèmes d'arme, les équipements, véhicules et aéronefs.

Full Authority Digital Engine Control (FADEC)

Le FADEC, acronyme anglais de *Full Authority Digital Engine Control*, est un système qui s'interface entre le cockpit et le moteur d'aéronef. Il permet d'assurer le fonctionnement d'une turbo-machine (turbo-réacteur, turbo-propulseur ou turbo-moteur), voire sur certains aéronefs légers d'un moteur à pistons, souvent à allumage par compression.

Le système FADEC est un système de régulation numérique centré sur un calculateur à deux voies symétriques, redondantes et à pleine autorité. Les capteurs principaux et les actionneurs sont pour leur partie électrique dupliqués (un par voie). Seuls les organes hydrauliques (pompes, servovannes, générateurs de pression) sont uniques (non redondants).

Il assure les fonctions de :

- régulation de débit (alimentation en carburant, contrôle des accélérations/décélérations) ;
- démarrage automatique ;
- transmission des paramètres moteurs aux instruments du cockpit ;
- gestion de la poussée et protection des limites opérationnelles ;
- gestion de la poussée inverse.

Groupe auxiliaire de puissance (GAP) – ou *Auxiliary Power Unit* (APU)

En technologie aéronautique, le groupe auxiliaire de puissance désigne un groupe auxiliaire (turbogénérateur en général) destiné à produire de l'énergie à bord des avions pour permettre d'alimenter au sol les différents systèmes de bord (tension électrique, pressions pneumatique et hydraulique, climatisation) quand les moteurs principaux sont à l'arrêt, afin d'économiser le carburant. Il peut être ou non utilisé en vol. Les APU sont

généralement positionnés à l'arrière de l'avion, dans le cône de queue et alimentés par le kérosène des réservoirs de l'avion. Ils produisent l'énergie (pneumatique, hydraulique ou électrique selon le type d'appareil) utilisée pour démarrer les moteurs.

Gyrolaser

Un gyromètre laser ou gyrolaser est un capteur de vitesse angulaire (gyromètre) basé sur l'effet Sagnac et mettant en œuvre un rayon laser. Celui-ci parcourt un circuit optique dans les deux sens, l'interférence des deux rayons va dépendre de la vitesse de rotation de l'ensemble. Le gyromètre laser est un capteur capable de mesurer une vitesse angulaire dans un plan. En associant trois gyromètres, il est possible de mesurer la vitesse angulaire d'un mobile dans l'espace. Cette mesure est utilisée dans les centrales à inertie qui équipent certains navires, avions, satellites, sous-marins. Le gyromètre laser remplace les gyroscopes mécaniques utilisés précédemment et permet l'amélioration de la précision.

Health monitoring

Maintenir la flotte d'appareils opérationnelle, tout en réalisant des économies d'exploitation, est une exigence essentielle des exploitants d'hélicoptères. Le *health monitoring* permet d'anticiper au maximum les risques de défaillance des turbines, afin de réduire le nombre d'inspections inutiles, de limiter les dépannages et réparations importantes, ou encore de diminuer les coûts d'interventions non planifiées. Pour y parvenir, le *health monitoring* repose sur un automate qui effectue des mesures vibratoires et des calculs de FFT *Fourrier Function Transfer*. Directement intégré aux FADEC (cf. définition), cet équipement détermine l'état d'usure d'un grand nombre de pièces et permet d'en programmer l'éventuelle dépose.

Industrie des semi-conducteurs

L'industrie des semi-conducteurs est un secteur industriel qui regroupe les activités de conception, de fabrication et de commercialisation des semi-conducteurs. Ces activités participent de manière fondamentale à la production de biens et de services des technologies de l'information et de la communication dans la mesure où elles fournissent le composant de base de ces technologies : le circuit intégré. Par exemple, ce composant est au cœur des serveurs informatiques, des routeurs de réseaux de transport de données et des terminaux téléphoniques.

Ingestion de couche limite

La couche limite est la zone d'interface entre un corps et le fluide environnant lors d'un mouvement relatif entre les deux, conséquence de sa viscosité. Elle est un élément important en mécanique des fluides (aérodynamique, hydrodynamique), en météorologie et en océanographie.

Aérodynamique : la couche limite joue un rôle majeur dans les performances d'une surface portante : par exemple, le décollement de la couche limite sur une aile d'avion provoque une chute de la portance et une augmentation de la traînée de l'aile, ce qui correspond à une baisse notable des performances aérodynamiques de l'avion. Le décollement de la couche limite survient lorsque l'angle d'incidence de l'aile devient trop important, ce qui correspond pratiquement à une assiette cabrée de l'avion (à l'atterrissage par exemple). Si cet angle est trop important, il se produit le phénomène de décrochage : la couche limite est fortement décollée et la portance peut chuter de façon très importante, plus ou moins brutalement. Ce phénomène est à l'origine de nombreux accidents aériens, la perte de portance pouvant entraîner la perte de contrôle de l'appareil.

Sur certains avions on trouve de petites lames, placées soit sur les ailes soit à l'arrière du fuselage, qui permettent de produire une couche limite turbulente qui résiste au décollement. Ces lames sont appelées « générateurs de tourbillons » (*vortex generator* en anglais).

Effets indésirables : la couche limite peut sérieusement perturber le fonctionnement d'un moteur à réaction, d'une part à cause des turbulences dans le flux d'air ingéré par le moteur, et d'autre part en réduisant son efficacité à cause de la faible vitesse de l'air au niveau de la couche. Ce problème ne se pose pas lorsque l'entrée d'air est frontale (dans le nez de l'avion) ou que le réacteur est contenu dans une nacelle fixée sous les ailes (cas de la grande majorité des avions civils).

En revanche, lorsque l'entrée d'air est située le long du fuselage (cas des avions militaires surtout), elle est le plus souvent légèrement écartée de celui-ci pour être placée hors de la couche limite. Une plaque métallique est parfois ajoutée juste avant l'entrée d'air pour maintenir la couche limite contre le fuselage : on parle alors de « piège à couche limite ».

Inverseur de poussée (ou *reverse thrust*)

Dans le domaine aéronautique, l'inversion de poussée est un dispositif permettant d'orienter vers l'avant une partie ou la totalité de la poussée exercée par un moteur à hélice ou à réaction, dans le but de ralentir un avion et de réduire sa distance de freinage lors de l'atterrissage.

Jalon/franchissement de jalon (ou *milestone*)

Un jalon, dans le cadre de la gestion de projet, est la fin d'une étape, la fin d'un travail. La plupart du temps, le jalon est aussi un événement important, comme la signature d'un contrat, le lancement d'un produit. Le jalon est un événement mesurable et planifié.

Jumelle multifonction

Les systèmes optroniques portables sont destinés aux forces armées, et plus particulièrement à l'infanterie. Ils permettent et optimisent la surveillance visible et infrarouge, la recherche, le pointage, l'identification et la désignation de cible. Modulaires et interopérables, les jumelles multifonctions intègrent des dispositifs de haute technologie (capteurs, GPS, etc.). Conçus pour être interconnectés aux réseaux de télécommunications, ces équipements permettent de bénéficier d'interfaces homme-machine simples d'utilisation.

Lanceur

Dans le domaine astronautique, un lanceur est une fusée capable de placer une charge utile en orbite autour de la Terre ou de l'envoyer dans l'espace interplanétaire. La charge utile peut être un satellite artificiel, placé en orbite terrestre basse ou en orbite géostationnaire, ou une sonde spatiale qui quitte l'attraction terrestre pour explorer le système solaire.

Maintenance prédictive

La maintenance prévisionnelle (aussi appelée « maintenance prédictive » par calque de l'anglais *predictive maintenance*, ou encore « maintenance anticipée ») est une maintenance conditionnelle basée sur le franchissement d'un seuil prédéfini qui permet de donner l'état de dégradation du bien avant sa détérioration complète.

La maintenance prévisionnelle est, selon la norme NF EN 13306 X 60-319, une « maintenance conditionnelle exécutée en suivant les prévisions extrapolées de l'analyse et de l'évaluation de paramètres significatifs de la dégradation du bien ».

Son principe est le suivant : tout élément manifeste des signes, visibles ou non, de dégradation qui en annoncent la défaillance. Le tout est de savoir reconnaître ces signes précurseurs. Des appareils permettent de mesurer cette dégradation, laquelle peut être une variation de température, de vibration, de pression, de dimension, de position, de bruit, etc. Ces dégradations peuvent donc être d'ordre physique, chimique, comportemental, électrique ou autre.

Matériaux matrice céramique

Ils sont caractérisés par un ensemble de fibres céramiques incorporées dans une matrice également céramique. Fibres et matrice peuvent en principe être constituées de toutes les céramiques connues, en y incluant même le carbone. La caractéristique de ce type de matériaux est leur robustesse et leur légèreté.

Miroir primaire

En astronomie, le miroir primaire est le miroir principal d'un télescope. Il concentre les rayons lumineux vers le miroir secondaire, qui renvoie ces rayons au foyer. Lorsque le diamètre d'un télescope est donné, il s'agit du diamètre de ce miroir.

Nacelle

La nacelle désigne l'ensemble support et capots d'un moteur d'un avion multimoteurs. Sur les moyens et longs courriers, elle intègre généralement l'inverseur de poussée permettant de freiner l'avion lors de l'atterrissage. Elle peut être raccordée soit à la voilure soit au fuselage par un mât.

Norme IFRS 15

La norme IFRS 15 annule et remplace les précédentes normes comptables en vigueur (IAS 11 Contrat de construction/IAS 18 Produit des activités ordinaires). IFRS 15 est entrée en vigueur le 1er janvier 2018, et son impact sur les états financiers de Safran est décrit au § 3.1 note 1.g et § 3.1 note 3.a du présent document d'enregistrement universel.

Open rotor

L'*open rotor* (aussi appelé propfan ou soufflante non carénée) est un turboréacteur dont la soufflante est fixée directement sur la turbine de puissance et en dehors de la nacelle. L'intérêt de ce type de turboréacteur tient à l'augmentation du taux de dilution du moteur et ainsi à la réduction de la consommation en carburant.

Optronique (et viseur optronique)

L'optronique est une technique permettant de mettre en œuvre des équipements ou des systèmes utilisant à la fois l'optique et l'électronique. Elle associe généralement un capteur optique, un système de traitement d'images, un système d'affichage ou de mémorisation.

Post-combustion (*afterburner* ou *reheat*)

La postcombustion ou post-combustion est un système utilisé par les avions militaires supersoniques pour augmenter temporairement la poussée fournie par un turboréacteur. Cette technique consiste à injecter et enflammer, à l'aide de brûleurs auxiliaires, du kérosène derrière la turbine du moteur dans les gaz d'échappement du réacteur, ce qui a pour conséquence une augmentation importante de la poussée. Cet apport de puissance supplémentaire est particulièrement utile lors d'un décollage sur une piste courte, à l'image des porte-avions, ou pour se sortir d'une situation délicate lors d'une mission militaire.

Propulseur à plasma stationnaire (ou propulseur à effet Hall)

Un propulseur à effet Hall, parfois appelé *Stationary Plasma Thruster* (SPT) ou moteur à plasma stationnaire, est un type de propulseur à plasma (généralement de forme annulaire) qui utilise un champ électrique pour accélérer des ions. Il est dit à effet Hall car il utilise un champ magnétique pour piéger les électrons qui servent à ioniser un gaz. Ces ions sont alors accélérés et produisent une poussée. Il entre dans la catégorie des propulseurs électriques pour systèmes spaciaux.

Propulseur plasmique

La propulsion plasmique est un type de propulsion électrique. Cette technologie consiste à générer une poussée sous vide en éjectant à grande vitesse des ions de xénon. Elle peut être utilisée pour le transfert orbital des satellites et leur maintien en orbite, ou pour la propulsion des sondes d'exploration spatiale.

Quick Response Quality Control (QRQC)

Méthode de traitement rapide des dysfonctionnements, nécessitant une posture managériale de vigilance et de réaction instantanée.

R&D (recherche et développement)

La recherche et développement (parfois abrégée en « R et D », « R & D » ou « R&D ») désigne l'ensemble des activités entreprises « de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications ». L'expression désigne aussi par extension les catégories statistiques, économique, comptable ou organisationnelle qui concernent ces activités.

R&T (recherche et technologie)

La recherche technologique constitue la suite de la recherche scientifique, afin de valoriser dans l'industrie les découvertes scientifiques. En effet, une découverte scientifique n'est généralement pas applicable telle quelle à un processus industriel. Il faut auparavant étudier, souvent par expérimentation :

- la faisabilité technique et les procédés techniques ;
- les implications économiques et la rentabilité à terme.

Les impacts écologiques et sociaux d'une telle réalisation. Ces tâches sont réalisées par des ingénieurs, avec des équipes de techniciens, dans chacun des domaines concernés.

Retrofit

Les opérations de « rétrofit » ou réaménagement consistent à remplacer des composants anciens ou obsolètes par des composants plus récents, sans en modifier la fonction. Chez Safran, ce terme est utilisé pour les activités d'intérieurs d'avions. Le *retrofit* consiste en un remplacement des éléments de cabine tels les sièges ou les *galleys* ayant réalisé leur cycle de vie/d'usure, et nécessitant un remplacement.

Roulage électrique

Le roulage électrique permet aux avions de se déplacer dans les aéroports, en s'affranchissant de l'utilisation des moteurs, ou de toute assistance de la part des services de remorquage aéroportuaires. Les enjeux économiques et environnementaux associés au roulage électrique sont de premier ordre comme diminuer la consommation de kérosène, réduire les émissions de CO_2 et le bruit, et fluidifier les mouvements au sol des appareils.

Trois acteurs, dont Safran, poursuivent actuellement leurs travaux sur cette nouvelle fonctionnalité pour les avions.

Système de combat aérien du futur (SCAF) – ou *Future Combat Air System* (FCAS)

Le système de combat aérien du futur désigne un programme de développement en coopération européenne d'un système de combat aérien associant à l'horizon 2040 un nouvel avion de combat sixième génération à un large éventail d'éléments interconnectés et interopérables comme des drones et faisant largement appel à l'intelligence artificielle. Ce système de combat aérien du futur est conçu comme un système associant avion de combat de nouvelle génération (NGF – *New Generation Fighter*), drones, futurs missiles de croisière et drones évoluant en essaim. Il sera connecté à des avions, des satellites, des systèmes de l'OTAN et des systèmes de combat terrestres et navals.

Système électrique de distribution primaire ou secondaire

Cœur du système électrique avion, le système de distribution primaire concentre l'énergie produite par l'ensemble des sources de puissance disponibles sur l'avion et en assure la disponibilité sur l'ensemble des charges électriques grâce à son intelligence de reconfiguration du réseau.

Le système de distribution secondaire permet pour sa part d'alimenter en puissance électrique les équipements que l'avionneur souhaite pouvoir « allumer ou éteindre » selon les phases de vol, comme l'éclairage intérieur/extérieur ou le système de gestion de l'air cabine.

Shaft horsepower (shp)

Puissance mécanique sur arbre en chevaux : mesure de la puissance s'exerçant sur un arbre de transmission. Ce terme est utilisé pour quantifier la puissance des moteurs d'hélicoptères.

STOL (*Short Take-off and Landing aircraft*)

Un avion à décollage et atterrissage court (ADAC) est un aéronef à voilure fixe capable d'utiliser des pistes de longueur très limitée (en général inférieures à 200 mètres) pour le décollage et l'atterrissage.

Supply chain

La *supply chain* ou gestion de la chaîne logistique désigne la gestion de l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destinés à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement et de livraison d'un produit ou service jusqu'au consommateur final. Chez Safran, la *supply chain* est structurée dans une démarche propre intitulée « One Safran » qui vise à rendre communs le système de management des sociétés, les indicateurs de performance, et à déployer l'excellence opérationnelle, pour contribuer à la qualité et la fiabilité des produits. One Safran s'appuie sur les meilleures pratiques existantes dans le Groupe pour les généraliser.

Système IFE (ou *In-Flight Entertainment* – IFE)

Le divertissement en vol est un équipement, ou servitude de bord, assurant la distraction des passagers à bord d'un aéronef.

Taux de dilution

Dans les turboréacteurs à double flux (turbofans), on appelle « taux de dilution » le rapport entre la masse d'air du flux froid et celle du flux chaud. Pour exemple, dans un turboréacteur à double flux, le flux « chaud » est tout simplement celui qui contient les gaz issus de la combustion du mélange air/carburant, qui se produit dans la partie souvent désignée « cœur » du moteur. Le flux « froid » est celui issu du canal secondaire du moteur, qui contourne le cœur du moteur et ne subit aucune combustion.

Thermographie infrarouge

Technique permettant d'obtenir une image thermique d'une scène par analyse des infrarouges. L'image obtenue est appelée « thermogramme ».

Traitements de surface

Un traitement de surface est une opération mécanique, chimique, électrochimique ou physique qui a pour objectif de modifier l'aspect ou la fonction de la surface des matériaux afin de l'adapter à des conditions d'utilisation données.

Transmission de puissance

La transmission de puissance est un dispositif mécanique permettant de capter une partie de l'énergie du moteur afin de faire fonctionner des systèmes essentiels au fonctionnement de l'avion (hydraulique et électrique) et du moteur (huile, carburant et électricité).

Turbofan

Turboréacteurs à double flux. Dans ce type de turboréacteur, on admet plus d'air qu'il n'est nécessaire au générateur de gaz afin de réduire la consommation de carburant et d'augmenter le rendement de propulsion. Le débit (ou flux) supplémentaire s'écoule en dérivation autour du générateur de gaz.

Turbine

Les turbines sont un élément fondamental de l'aviation. Utilisée comme générateur de force motrice sous forme de turbomoteur, elle propulse un hélicoptère ou fournit l'énergie électrique à bord d'un avion de ligne. Un hélicoptère, le Djinn, utilisait directement l'air comprimé par une turbine pour propulser son rotor, au lieu de recourir à une conversion mécanique.

Tuyère

Une tuyère (tuyère propulsive dans le domaine de l'astronautique) est un conduit de section droite variable placé à l'arrière d'un moteur produisant des gaz de combustion chauds qui permet de transformer l'énergie thermique de ceux-ci en énergie cinétique.

WEFA – *Wireless Extension for ACMS Aircraft Condition Monitoring System*

Indispensables pour établir les rapports destinés aux autorités de navigabilité, les données de bord le sont également pour améliorer la performance des avions et optimiser leur durée de vie. La particularité des systèmes d'aide à la maintenance (*Aircraft Condition Monitoring Systems* – ACMS) développés par Safran Electronics & Defense est de collecter une large gamme de données. Les ACMS permettent ainsi de surveiller et de contrôler l'état des systèmes et des équipements de bord, mais aussi les variations des conditions de vol et d'opération des appareils. Entièrement personnalisables, les ACMS peuvent être programmés pour anticiper les risques de défaillance des systèmes de l'avion. Disponibles désormais en version Wireless, les boîtiers pour Airbus & Boeing peuvent transmettre en 3G les données de vol.

CONTACT

DIRECTION DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Analystes et investisseurs institutionnels	Actionnaires individuels
Téléphone : +00 33 (0)1 40 60 80 80	Numéro Vert : 0 800 17 17 17 de 9 h à 17 h Appel gratuit depuis un poste fixe en France métropolitaine
E-mail : investor.relation@safrangroup.com	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.

© **Crédits photos :** Photos de couverture : Edu Van Gelder • Pascal Le Doare / Safran • CFM International

Cyril Abad / CAPA Pictures / Safran • Helmy Alsagaff / CAPA Pictures / Safran • Patrick Boulen / Safran • Sylvain Cambon / Safran • Jean Chiscano / Safran • CS/CAPA Pictures • Adrien Daste / Safran • Eric Drouin / Safran • Alain ERNOULT - ERNOULT.COM / Safran • Julien Faure • Eric Forterre / Safran • Anthony Guerra / Safran • Gulfstream Aerospace • Franck Juery / CAPA Pictures / Safran • Thomas Laisné / Safran • Aurélie Lamachère / Safran • Guillaume Le Baube / Safran • Thierry Mamberti / Safran • Christophe Meireis / CAPA Pictures / Safran • Anthony Pecchi / Safran • Frank Rogozienski / CAPA Pictures / Safran • Christel Sasso / CAPA Pictures / Safran • Pierre Soissons / Safran • Raphaël Soret / Safran • Philippe Stroppa / Safran • Hervé Thouroude / Safran • Gérard Uféras / Safran •Christophe Viseux / CAPA Pictures / 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

SAFRAN

Powered by trust: La confiance est notre moteur.