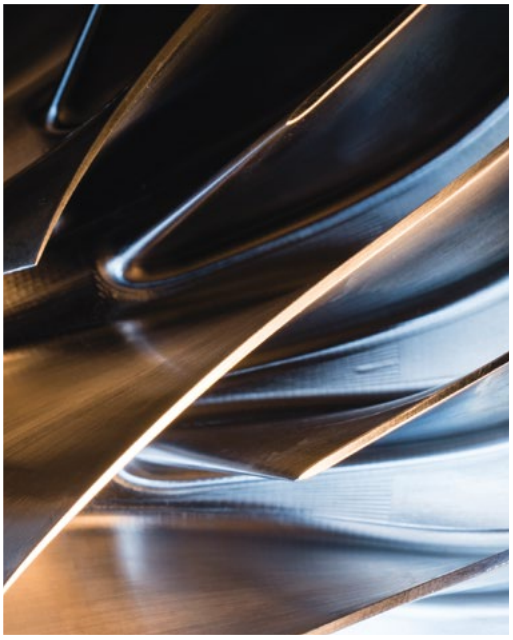
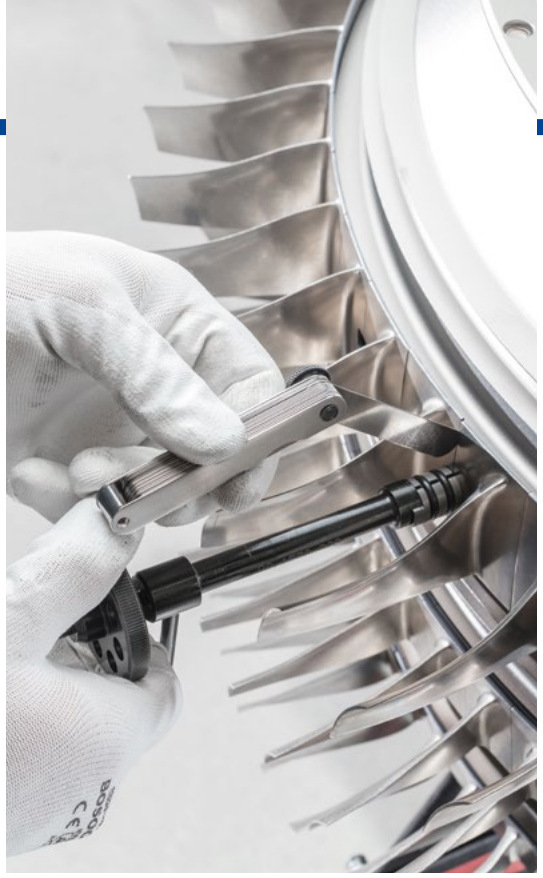








RAPPORT INTÉGRÉ 2020

SAFRAN



SOMMAIRE

SAFRAN EN UN CLIN D'ŒIL
P. 01

ÉDITORIAL
P. 02

PROFIL DU GROUPE
P. 04

ÉCOSYSTÈME
P. 10

STRATÉGIE ET MODÈLE D'AFFAIRES
P. 18

GESTION PAR LES RISQUES
P. 40

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE
P. 42

PERFORMANCE ET CRÉATION DE VALEUR
P. 50

CHIFFRES CLÉS 2020

3e Acteur aéronautique mondial hors avionneurs*

16 498 M€ CHIFFRE D'AFFAIRES(1)
- 33,0 % et - 32,5 % en organique par rapport à 2019

1 686 M€ RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT(1)
- 55,9 % et - 58,6 % en organique par rapport à 2019

844 M€ RÉSULTAT NET(1) (part du Groupe)
- 68,3 % par rapport à 2019

1 073 M€
CASH FLOW LIBRE

2 792 M€
DETTE NETTE

449 M€
INVESTISSEMENTS CORPORELS

1 213 M€
DÉPENSES DE R&D
(y compris la part financée par les clients)

78 892
COLLABORATEURS
(au 31 décembre 2020)

Notation de crédit long terme : **BBB+ (avec perspective stable)**

Nos activités	PROPULSION AÉRONAUTIQUE ET SPATIALE	ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES / DÉFENSE / AEROSYSTEMS	AIRCRAFT INTERIORS
CHIFFRE D'AFFAIRES(1) PAR ACTIVITÉ	7 633 M€	6 893 M€	1 922 M€
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT(1) PAR ACTIVITÉ	1 192 M€	687 M€	– 174 M€
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE(1) PAR ACTIVITÉ	15,6 %	10,0 %	– 9,1 %

* Critère de classement : chiffre d'affaires - Source : Safran.
(1) En données ajustées. Voir dans le document d'enregistrement universel 2020, § 2.1.1, la table de passage du compte de résultat consolidé au compte de résultat en données ajustées et la nature des ajustements.

EN 2021, SAFRAN S'APPUIERA ENCORE SUR SES QUALITÉS D'ADAPTATION

> Safran affiche des fondamentaux solides et le Conseil d'administration apporte tout son soutien à son nouveau Directeur Général pour sortir de cette crise collectivement plus forts et en assurant l'avenir du Groupe. Le Conseil d'administration de Safran est pleinement conscient de l'importance stratégique de l'enjeu climatique et veillera, avec l'administrateur chargé du suivi des questions climatiques, au succès de la feuille de route du Groupe en la matière.

ROSS McINNES



En 2020, Safran a publié des résultats aussi bons que possible dans la crise particulièrement profonde que traverse le secteur aéronautique. Ces résultats illustrent la puissance de son modèle et les actions mises en place l'année dernière pour réduire les coûts.
Tout en mettant en œuvre des protocoles sanitaires visant à assurer la reprise d'activité de ses collaborateurs en toute sécurité, Safran a réagi rapidement, notamment en accélérant la rationalisation de ses implantations et en faisant preuve de flexibilité au sein de ses organisations.

Cette crise a fortement affecté notre activité ; ainsi le chiffre d'affaires 2020 est ressorti à 16,5 milliards d'euros, en baisse de 33,0 % par rapport à 2019. En dépit de cette baisse, Safran a affiché un résultat opérationnel courant [(1)] de 1,7 milliard d'euros (soit une marge opérationnelle courante [(1)] de 10,2 %) et un cash-flow libre de 1 073 millions d'euros. Les objectifs financiers pour l'année 2020, revus en juillet 2020, ont ainsi tous été atteints.

Grâce à l'engagement de ses salariés dans le monde entier, Safran a réussi à mettre en place avec détermination et rapidité le plan d'adaptation décidé en mars, en ajustant ses capacités aux besoins de ses clients.
Les effectifs totaux ont diminué de plus de 16 500 personnes (plus de 21 000 en comptant les intérimaires), passant d'environ 95 400 collaborateurs à fin 2019 à environ 78 900 à fin 2020.
Un accord de « Transformation d'activité » du Groupe a été conclu en juillet en France afin de permettre, notamment au travers de l'activité partielle de longue durée (jusqu'à 40 % du temps de travail), de préserver les compétences, notamment en matière de recherche et technologie mais aussi de production. Safran a également rationalisé son empreinte industrielle avec la fermeture de plusieurs sites et des transferts de production dans plusieurs régions du monde.

Enfin, Safran est engagé pour apporter une réponse au défi majeur du changement climatique. C'est essentiel car il en va de l'acceptabilité même du transport aérien. Safran déploie ainsi une stratégie pour réduire les émissions de gaz à effet de serre de ses opérations et de ses produits.

L'innovation est au cœur de ce changement majeur : le positionnement de Safran sur une grande part des systèmes de l'avion, et en particulier sur les systèmes propulsifs, nous permet d'apporter une réponse technologique. Nos priorités sont de contribuer au développement d'une nouvelle génération d'avions

Message du Président
du Conseil d'administration
ROSS McINNES
et du Directeur Général
OLIVIER ANDRIÈS

> La pleine mobilisation des équipes a permis à Safran de faire face à la crise en 2020. Malgré les incertitudes qui persistent, notamment au 1er semestre 2021, je suis déterminé à poursuivre les efforts et optimiste pour l'avenir du Groupe qui saura tirer parti de ses atouts. Être l'acteur majeur de l'aviation décarbonée est une priorité et Safran, en tant que motoriste et équipementier de premier plan, a un rôle central dans la mise en œuvre des objectifs du secteur aérien pour atteindre la neutralité carbone en 2050.

OLIVIER ANDRIÈS

court et moyen-courriers ultra-efficaces à l'horizon 2030-35 et donc d'un moteur lui-même ultra-efficace devant apporter un gain de consommation de 20 % par rapport au moteur LEAP® actuel et pouvant incorporer 100 % de carburants durables.
Le développement de la propulsion électrique ou hybride pour les aéronefs de courte distance est également indispensable pour atteindre les objectifs de neutralité carbone.

Safran a dévoilé fin février des objectifs financiers pour l'année 2021, année de consolidation progressive avec un profil d'activité et de rentabilité qui sera plus fort en fin d'année. Le trafic aérien en début d'année amène à rester prudent au 1er semestre 2021, notamment s'agissant des activités de services et de rechanges, dont le redressement devrait se manifester progressivement à compter du 3e trimestre.
Par ailleurs, du côté des activités de première monte, les nouvelles cadences de production des avionneurs, en particulier pour les programmes longs courriers, ont également été prises en compte conduisant Safran à estimer une légère décroissance organique de ses ventes en 2021.

À long terme, les perspectives de notre Groupe restent favorables car nous avons la conviction que l'envie et le besoin de voyager sont forts. L'aviation est un trait d'union entre les peuples et les pays et un accélérateur des échanges.
Safran pourra s'appuyer sur la qualité de ses nombreux atouts qui seront autant d'accélérateurs successifs dans la reprise :

- le LEAP, moteur de choix des compagnies aériennes dans le renouvellement de leurs flottes et leurs choix de nouveaux investissements ;
- une flotte jeune en service de moteurs CFM56® de seconde génération, largement utilisés par les compagnies aériennes même en temps de crise, et qui sera la première à bénéficier de la reprise ;
- des positions de leader mondial dans les Équipements qui accompagneront les moteurs dans la reprise dès que les clients utiliseront leur flotte ;
- des activités pour les Intérieurs d'avions qui, bien que durement touchées par la crise, ont su regagner la confiance des clients grâce à une crédibilité technique et industrielle ;
- l'agilité et la flexibilité des organisations (notamment dans la mise en place de l'activité partielle de longue durée et le télétravail) qui ont fait leurs preuves.

Merci de votre fidélité et bonne lecture !

Ross McInnes et Olivier Andriès

(1) En données ajustées.



LA RÉPONSE DE SAFRAN FACE À LA CRISE COVID-19

La crise Covid-19 est une crise sans précédent, dont l'ampleur et la durée affectent durablement le secteur aéronautique. Le scénario central est une reprise très progressive, portée par le segment du court et moyen-courrier, avec un trafic aérien qui devrait revenir aux niveaux de 2019 d'ici 2025.



1

Protection des salariés face à la pandémie Covid-19 et continuité des opérations

La cellule de crise, mise en place au niveau du Groupe dès janvier 2020, s'est initialement fixé deux priorités : assurer aux collaborateurs de Safran des conditions de sécurité sanitaire optimales et sécuriser la continuité des activités essentielles.
Safran a adapté son organisation de travail en appliquant fermement les mesures décidées par les gouvernements des pays où ses sites sont implantés : normes rigoureuses en termes d'hygiène et de distance sociale, ou même fermetures ponctuelles de sites pour un temps plus ou moins long.
Safran a réussi à poursuivre ses activités pour servir ses clients, tout en assurant la protection de ses salariés. Ainsi, le nombre de sites temporairement fermés s'est rapidement normalisé : 4 sites au 16 octobre 2020 contre 14 au 17 juillet 2020 et 30 au 18 mai 2020 (1).

2

Renforcement de la liquidité et un bilan solide pour traverser la crise et financer la poursuite de l'activité

SÉCURISATION DE FINANCEMENTS DE LONG TERME

À fin 2020, la ligne de crédit relais mise en place au début de la crise (le 22 avril 2020) avec une maturité maximum de deux ans, n'a pas été tirée et son montant initial de 3,0 Mds€ a été réduit à 1,4 Md€*, Safran ayant alors déjà refinancé plus de 50 % de cette ligne de crédit relais à court terme non tirée par des instruments de dette à long terme (7 à 12 ans) :

- Le 15 mai 2020 : émission d'obligations convertibles de 800 M€, à échéance du 15 mai 2027.
- Le 29 juin 2020 : émission en euros et en US dollars de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain (USPP) pour un montant équivalent à 564 M€, maturité de 10 ans (282 M€) et 12 ans (282 M€).
- Le 12 octobre 2020 : émission additionnelle d'obligations convertibles de 200 M€, à échéance du 15 mai 2027.

Safran dispose également d'une ligne de crédit non tirée de 2,52 Mds€ arrivant à échéance en décembre 2022.



PRINCIPAUX RATIOS FINANCIERS (2)

Dette nette/EBITDA (3)

1,13

Dette nette/capitaux propres

21,9 %

(1) Y compris fermetures de sites liées à la baisse d'activité.
(2) Calcul sur la base des agrégats publiés dans le cadre de la communication financière de Safran.
(3) L'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) représente la somme du résultat opérationnel et des amortissements, provisions et dépréciations nettes courantes et non courantes.
* Le 16 mars 2021 cette ligne de crédit relais a été entièrement annulée à la suite de la signature, le 4 mars 2021, d'un prêt à long terme de 500 M€ avec la Banque Européenne d'Investissement et d'une émission obligataire, le 16 mars 2021, de 700 M€ à 5 ans et de 700 M€ à 10 ans.

3

Mise en place rapide et proactive des mesures du plan d'adaptation, permettant d'abaisser le point mort de Safran

Action	Réalisations (en 2020)
Redimensionnement de la main d'œuvre en fonction des besoins de l'entreprise	**Réduction des effectifs de plus de 16 500 personnes,** plus de **21 000** en incluant les intérimaires, sur une base mondiale à fin 2020. En France, **un accord Groupe « Transformation d'activité »** conclu dès juillet 2020 avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives, valable jusqu'à fin 2021 et reconductible : - Déploiement de l'activité partielle de longue durée : le taux de réduction d'activité des salariés français peut aller jusqu'à 40-50 %, apportant de la flexibilité - Modération salariale - Incitation à la mobilité - Plafonnement de l'intéressement et de la participation aux résultats En moyenne, entre avril et décembre 2020, **21 % au niveau mondial, 23 % en France** (hors jours fériés et vacances), des effectifs **en activité partielle**.
Rationalisation de l'empreinte industrielle	Fermeture de sites dans les activités Seats (Camberley au Royaume-Uni, Santa Maria aux États-Unis), Cabin (Sterling aux États-Unis) et Electrical & Power (Eatontown aux États-Unis).
Ajustement des programmes d'achats	**- 43 %** achats de matières premières et fournitures (hors impact de la variation des stocks) **- 48 %** des dépenses de sous-traitance
Réduction des coûts opérationnels (1)	**- 25 %**
Réduction des dépenses de R&D	**- 35 %**
Réduction des engagements d'investissements (actifs corporels)	**- 67 %** et **- 246 M€** en sortie de trésorerie entre 2019 et 2020

4

Soutien à la chaîne d'approvisionnement

UN SUIVI ATTENTIF DES FOURNISSEURS DE SAFRAN

Pour surmonter cette crise, Safran a mis en place une cellule de suivi et d'accompagnement de ses fournisseurs stratégiques dont les objectifs sont :

- identifier les fournisseurs les plus à risque et qui ont un impact potentiel sur les activités de Safran ;
- déterminer l'impact de la crise sur ces fournisseurs et leur capacité à maintenir leurs activités ;
- étudier les mesures à mettre en place (ajustement des délais de paiement, commandes anticipées, etc.), l'accès aux aides publiques et, le cas échéant, les orienter vers des solutions plus structurelles (adossement à d'autres acteurs industriels, fonds d'investissement, etc.).

UN FONDS DE SOUTIEN DÉDIÉ À LA FILIÈRE

En 2020, Safran a souscrit à hauteur de 58 M€ au fonds Ace Aéro Partenaires mis en place dans le cadre du plan de soutien français à la filière aéronautique. Les contributions de l'État, des grands donneurs d'ordres industriels et de Tikehau Capital, gestionnaire du fonds, ont permis une levée de fonds initiale de 630 M€ en juillet 2020 (porté à 730 M€ par la suite) avec pour objectif une levée de fonds totale d'un milliard d'euros. Safran contribue ainsi au financement des entreprises affectées par la crise, et s'implique dans la restructuration et la consolidation du tissu industriel de la filière aéronautique française.

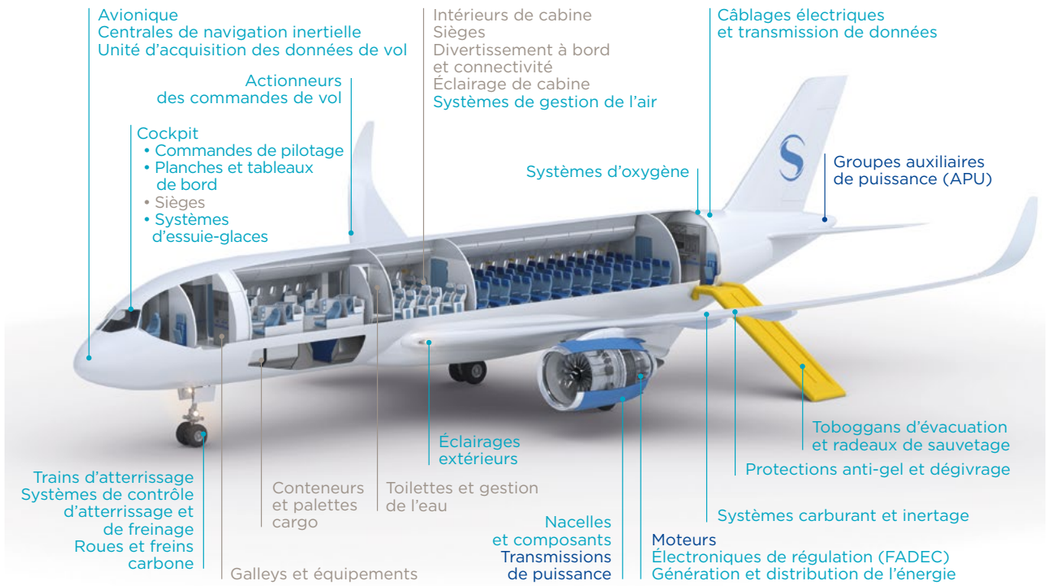
(1) Hors achats, y compris dépenses de R&D et aide des gouvernements en matière d'activité partielle.

En 2020, la réactivité de Safran et la résilience de son modèle d'affaires, qui reste solide grâce à son exposition aux activités de services pour moteurs civils et aux court et moyen-courriers, ont permis à Safran de faire face à la crise.

À plus long terme, les fondamentaux de croissance de l'activité de Safran restent inchangés. La feuille de route technologique de Safran est préservée grâce aux plans de soutien massifs du gouvernement français (décalage limité à moins d'un an par rapport à la feuille de route technologique pré-Covid-19). Le défi du changement climatique sera au cœur de la reprise : Safran est engagé en faveur de l'aviation décarbonée qui émergera de la crise comme une tendance majeure.

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 ses principaux segments d'activité

N°1 MONDIAL [1]

PROPULSION AÉRONAUTIQUE

des moteurs d'avions civils court et moyen-courrier [2]

des moteurs d'hélicoptères

ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES / DÉFENSE / AEROSYSTEMS

des trains d'atterrissage

des roues et freins carbone (avions civils de plus de 100 places)

du câblage aéronautique

des toboggans d'évacuation et des systèmes d'oxygène

AIRCRAFT INTERIORS

des intérieurs de cabines pour l'aviation régionale et d'affaires

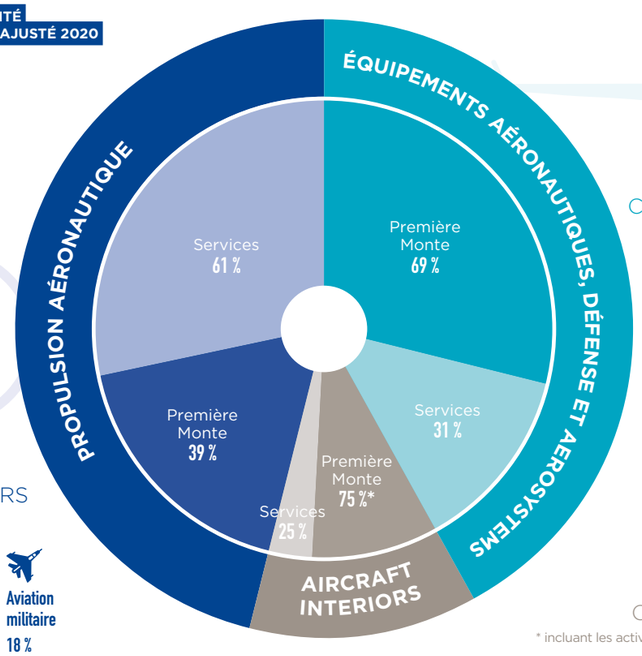
des panneaux de cloisons latérales, des galleys, des trolleys, des conteneurs, des systèmes de gestion des eaux et des déchets à bord

(1) Source : Safran.
(2) En partenariat avec GE, 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 2020

(en pourcentage)



46 %
7 663 M€
24 204 COLLABORATEURS

Aviation civile 66 %
Turbines d'hélicoptères 16 %
Aviation militaire 18 %

42 %
6 893 M€
38 471 COLLABORATEURS

12 %
1 922 M€
13 928 COLLABORATEURS

* incluant les activités de réaménagement (retrofit)

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

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

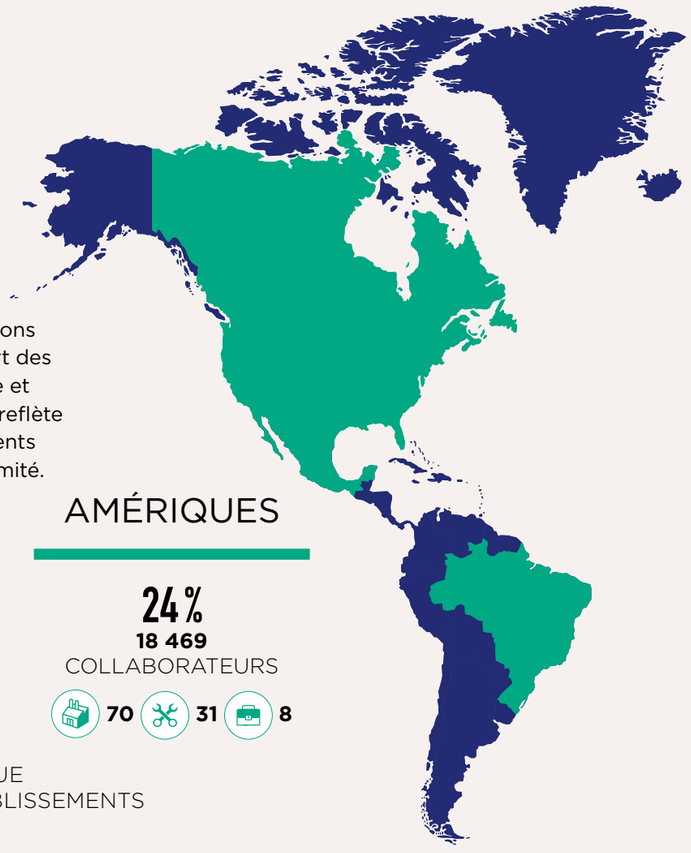
Avec pour mission d'assurer la sécurité des passagers tout en leur assurant un confort optimal, Safran développe des intérieurs de cabine (coffres à bagages, toilettes, équipements de cuisine et de service à bord, etc.), des sièges passagers et équipages, des systèmes de gestion des déchets et de distribution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

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

UN ACTEUR MONDIAL DE PREMIER PLAN

Depuis sa création en 2005, Safran s'est largement internationalisé. Avec environ 78 900 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 de proposer à ses clients des services réactifs et de proximité.



AMÉRIQUES

24 %
18 469
COLLABORATEURS

70 | 31 | 8

FRANCE

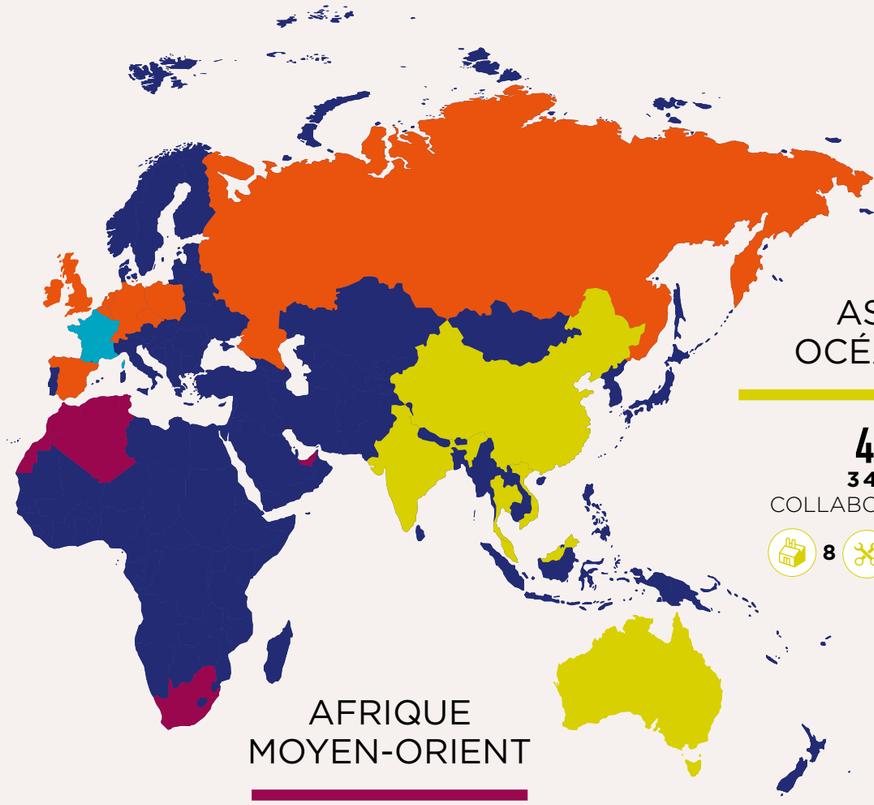
55 %
43 315
COLLABORATEURS

63 | 14 | 20

EUROPE (hors france)

11 %
8 800
COLLABORATEURS

27 | 8 | 3



AFRIQUE MOYEN-ORIENT

6 %
4 903
COLLABORATEURS

10 | 3 | 1

ASIE OCÉANIE

4 %
3 405
COLLABORATEURS

8 | 8 | 2

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES EFFECTIFS ET DES ÉTABLISSEMENTS À FIN 2020

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.

ÉCOSYSTÈME

REGARD SUR NOTRE HISTOIRE

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

1905

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

1912

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

1924

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

1945

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

1945-2002

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

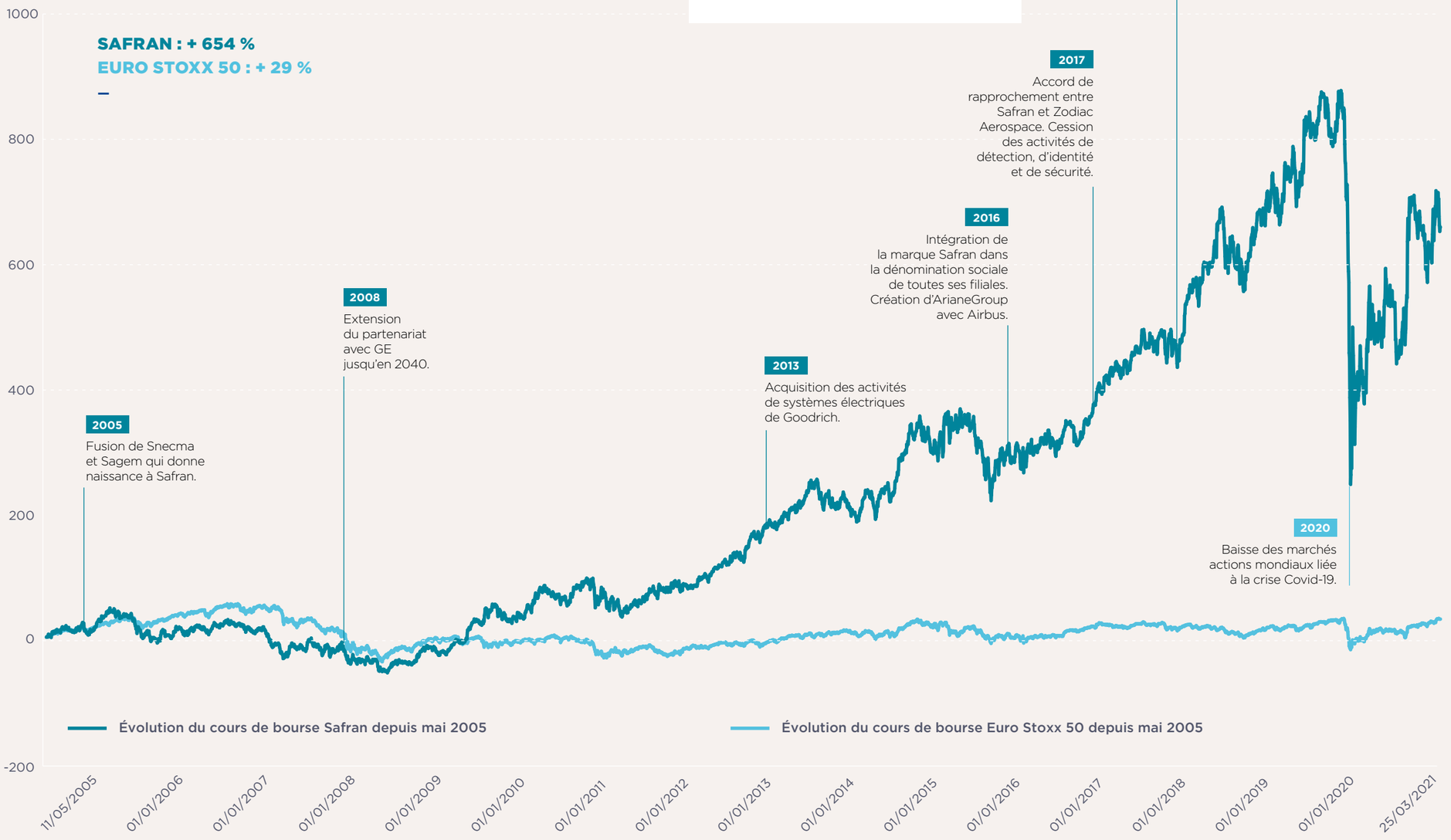
En 2000, Labinal, spécialisé dans les câblages aéronautiques, et sa filiale Turbomeca, motoriste d'hélicoptères, rejoignent Snecma.

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

1974

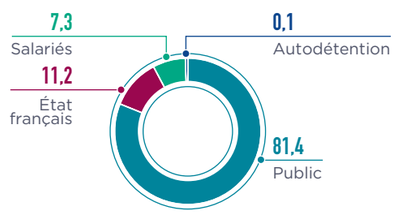
Snecma devient motoriste d'avions civils en signant un accord de coopération avec GE pour la réalisation du moteur CFM56.

ÉVOLUTION DES COURS DE SAFRAN ET DE L'EURO STOXX 50
(en pourcentage) (11 mai 2005-25 mars 2021)



STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT
(en pourcentage)

Capital au 31 décembre 2020
Nombre d'actions : 427,235,939



NOTRE CONTRIBUTION AU BÉNÉFICE DES PARTIES PRENANTES

En 2020, Safran a assuré la continuité de ses activités essentielles pour l'ensemble de ses clients. À travers la crise, la démarche RSE[1] de Safran a démontré qu'elle est un atout indispensable pour sa création de valeur à court, moyen et long terme. Le Groupe a cherché à limiter les impacts de la crise sur ses salariés et ses parties prenantes tout en contribuant durablement à un monde plus sûr, où le transport aérien devient toujours plus respectueux de l'environnement, plus confortable et plus accessible.

Attentes partagées par l'ensemble des parties prenantes, en cohérence avec les priorités absolues de Safran :

- Sécurité aérienne
- Stratégie climat ambitieuse

Communauté d'affaires

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

Principales attentes

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

Contributions de Safran
Une relation de confiance renouvelée à chaque génération d'aéronefs, des produits fiables, créateurs de valeur et respectueux de l'environnement.
Des délais de paiement respectés (les éventuels allongements de délais suite au confinement en France en mars 2020 ont été résorbés au cours de l'année 2020).
Une mobilisation et un engagement au quotidien avec les fournisseurs et les sous-traitants, notamment les PME et ETI, dans la recherche de l'excellence opérationnelle et de la compétitivité, et dans la réduction de l'empreinte carbone pour offrir le meilleur à ses clients.

Éléments clés

- Depuis 2014, Safran est titulaire du label **Relations fournisseurs et achats responsables**[2].
- **8 milliards d'euros d'achats** auprès des fournisseurs, soit 48,5 % du chiffre d'affaires du Groupe.
- 42 % **du volume d'achats réalisés en France** en 2020, dont 83 % auprès des PME et ETI.
- **75 % des dépenses de R&T**[3] consacrées à l'efficacité environnementale.
- Plus de **1 000 premières demandes de brevets par an** et dans le monde.





Partenaires publics

États, collectivités territoriales
Instances européennes et internationales
Autorités de certification

Principales attentes

- Un comportement éthique dans les affaires, des engagements sociétaux en interne comme en externe de l'entreprise.
- Des produits sûrs et respectueux des normes internationales.
- Une contribution au pacte vert pour l'Europe.

Contributions de Safran
Une diffusion systématique de la culture de l'éthique des affaires auprès de nos collaborateurs et fournisseurs, une R&D soutenue. Une stratégie climat ambitieuse.

Éléments clés

- En 2012, Safran a été la **1re société du CAC 40 à être certifiée « anti-corruption »** par l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT).
- **43,5 % des acheteurs** ont été formés aux achats responsables en 2020.
- **Objectif de -30 % des émissions de gaz à effet de serre** des opérations d'ici 2025 par rapport à 2018.

(1) Responsabilité sociétale d'entreprise.
(2) Le label Relation fournisseurs et achats responsables remplace le label Relations fournisseur responsables.
(3) Recherche et technologie.
(4) *Task Force on Climate-related Financial Disclosures.*



Collaborateurs et représentants du personnel

Principales attentes
La préservation de l'emploi et de l'activité, des parcours professionnels motivants, le développement régulier des compétences, un engagement en faveur de la santé, de la sécurité au travail et de l'environnement, le respect des conventions de travail nationales et internationales.

Contributions de Safran
L'adaptation rapide du Groupe à la crise, des engagements pour le maintien de l'employabilité des collaborateurs, leur formation en continu et leurs expertises préservées, un dialogue social actif et constructif, une accidentologie en diminution, une nouvelle opération internationale d'actionnariat salarié en 2020.

Éléments clés

- Signature d'un **Accord de Transformation d'Activité** avec l'ensemble des organisations syndicales en France **permettant de préserver l'emploi**.
- **7,25 % du capital détenu par les salariés** et anciens salariés en 2020.
- Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt : 2,0 (en nombre d'accidents par millions d'heures travaillées) en 2020.
- **~ 1 million d'heures de formation** dans le monde en 2020.



Société civile

Monde académique, riverains, associations et organisations non gouvernementales (ONG)

Principales attentes
L'accueil de jeunes en formation, des échanges entre le monde universitaire et professionnel, et la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans la stratégie du Groupe et dans toute la chaîne de valeur.

Contributions de Safran
L'accueil de jeunes en formation, des interventions dans les écoles pour présenter les métiers de Safran, former et faire évoluer les parcours pédagogiques, une R&D soutenue qui permet de préparer l'avenir de l'aéronautique et le développement de nouveaux produits et équipements contribuant à la décarbonation du secteur aérien.

Éléments clés

- Une **feuille de route technologique préservée** en dépit de la crise grâce au soutien des gouvernements.
- **Stratégie climat** ambitieuse reposant sur trois piliers : une rupture technologique sur la prochaine génération de moteurs, le développement massif des carburants durables et l'hybridation électrique de la propulsion.
- **Plus de 5 000 stagiaires, alternants, doctorants** accueillis en Europe en 2020.
- Des actions de mécénat et des Fondations qui se structurent autour de l'insertion professionnelle et sociale.

Communauté financière

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

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

Contributions de Safran
Une information exacte, précise, sincère et accessible à l'ensemble de la communauté financière, une présentation régulière des objectifs pluriannuels du Groupe *via* des « Capital Markets Days » (journées investisseurs), une disponibilité vis-à-vis de l'ensemble de la communauté financière et extra-financière.

Éléments clés

- Publication et atteinte des objectifs financiers en 2020, en dépit de la crise sans précédent traversée par l'industrie aéronautique.
- **Une performance reconnue** par les principales agences de notation extra-financière.
- **Une communication renforcée** avec un alignement du reporting climat sur les recommandations de la TCFD[4].
- **Première notation de crédit long terme de Safran en février 2021 :** BBB+ (avec perspective stable).



LA STRATÉGIE RSE[1] DE SAFRAN : *ENGAGE FOR THE FUTURE*

Reflet de l'identité de Safran, la stratégie RSE de Safran, *Engage for the future*, contribue à la raison d'être du Groupe, au travers des engagements et des actions qu'elle porte.

Une démarche RSE co-construite avec l'ensemble de nos parties prenantes

L'actualisation de la matrice de matérialité des enjeux extra-financiers début 2020, puis la mise en place de groupes de travail avec les collaborateurs du Groupe ont permis d'aboutir à la stratégie RSE de Safran, *Engage for the future,* qui établit des engagements répondant aux attentes des parties prenantes.

- **Actualisation de la matrice de matérialité** issue de la consultation de plus de 70 parties prenantes externes (fournisseurs, clients etc.) et 600 internes. Elle a permis d'identifier neuf enjeux clés pour Safran :
  - 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 ;
  - la satisfaction et la confiance des clients ;
  - la lutte contre la corruption et l'éthique des affaires ;
  - le développement des compétences et la rétention des talents ;
  - la santé et la sécurité au travail ;
  - l'attractivité de Safran et le recrutement des talents ;
  - la qualité et la sécurité des produits et services.
- **Consultation de plus de 160 collaborateurs du Groupe,** avec plus de 30 métiers représentés et dans l'ensemble des zones géographiques où Safran est implanté.

Engage for the future, une nouvelle stratégie RSE

Engage for the future a été construite en cohérence avec la raison d'être du Groupe définie en 2020, et y contribue activement à travers son ambition, ses engagements et ses actions. La démarche RSE du Groupe s'inscrit dans le Pacte mondial de l'ONU, dont Safran est signataire depuis 2014, et contribue activement à 12 des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU identifiés ci-dessous.

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 ».

1 Décarboner l'aéronautique

Être reconnu comme leader de la décarbonation du secteur aérien

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

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

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

2 Être un employeur exemplaire

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

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

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

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

3 Incarner l'industrie responsable

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

7. Affirmer une éthique exemplaire

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

9. Respecter l'environnement et les ressources naturelles

4 Affirmer son engagement sociétal

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

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

11. Développer des partenariats pour la formation et la recherche

12. Faciliter l'insertion professionnelle et sociale

(1) Responsabilité Sociétale d'Entreprise.

Des objectifs clés à horizon 2025

Pour parvenir à ses ambitions et être créateur de valeur, Safran s'est fixé, à horizon 2025 des objectifs qui permettent de suivre annuellement et par pilier la feuille de route RSE. Ces objectifs sont également reportés en page 51 dans le tableau global des indicateurs clefs de performance sous le sigle RSE.

PILIER	OBJECTIF 2025	2019	2020
Décarboner l'aéronautique	Scope 3 (usage des produits) : 75 % de l'effort R&T consacré à l'efficacité environnementale Choisir les technologies (moteurs et équipements) contribuant à un avion ultra-efficace à l'horizon 2035 pour atteindre la neutralité carbone à horizon 2050, capable de 100 % de carburants durables	**75 %**	**75 %**
	Scopes 1 et 2 : - 30 % d'émissions de CO_2 par rapport à 2018	**3 %** (623 619 tCO_2e) (1)	**- 31 %** (414 988 tCO_2e)
	100 % des établissements réalisent la feuille de route des 5 cibles zéro (2)	*	*
Être un employeur exemplaire	Maintenir le nombre d'heures de formation par employé par an (3)	**26**	**13**
	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail inférieur à 2,5 (4)	**3,2**	**2,0**
	100 % des salariés dans le monde peuvent bénéficier d'un socle minimum de protection sociale (médical, optique et dentaire)	*	*
	22 % de femmes parmi les cadres dirigeants	**12 %**	**13 %**
Incarner l'industrie responsable	100 % des cadres dirigeants et des personnes exposées et concernées sont formés à l'anti-corruption (5)	**-**	**66 %**
	100 % des cadres dirigeants et des personnes exposées et concernées sont formés au contrôle des exportations (6)	*	*
	80 % des achats sont réalisés auprès de fournisseurs ayant signé la charte d'achats responsables Safran (7)	**-**	**40 %**
	100 % des établissements sont labellisés standard SSE « OR » (référentiel interne)	**50 %**	**60 %**
	Augmenter le ratio des déchets valorisés *(l'objectif sera calculé en 2021)*	**68,3 %**	**70,5 %**
Affirmer son engagement sociétal	Augmenter (> 65) par an le nombre de nouveaux doctorants en entreprise	**63** (8)	**36**
	Chaque établissement de Safran mène au moins une action en faveur de l'insertion sociale ou professionnelle	*	*

* Mesure sur l'ensemble du périmètre en 2021.
(1) Les valeurs 2019, qui prenaient en compte certaines données estimées pour le quatrième trimestre 2019, ont notamment été revues en 2020 pour refléter les données définitives.
(2) 2021 : Zéro papier non recyclés ; 2022 : Zéro machine/équipement allumé inutilement ; 2023 : Zéro vaisselle plastique à usage unique ; 2024 : Zéro produit de restauration issu d'une zone géographique extracontinentale ; 2025 : Zéro espace vert non éco-responsable.
(3) Par rapport à 2019. Hors employés en absence de longue durée.
(4) En nombre d'accidents par millions d'heures travaillées.
(5) Des directions achats, RH, commerce, juridique, finance, audit et contrôle interne, conformité et éthique des affaires, risques et communication incluant les clients, fournisseurs et partenaires concernés.
(6) Les personnes exposées et concernées dans toutes les directions du Groupe.
(7) Ou disposant d'une charte d'achats responsables équivalente.
(8) Moyenne sur 3 ans (2017 – 2019) des nouveaux doctorants.

Une gouvernance RSE dédiée

La démarche RSE est portée par le comité exécutif et pilotée par le Directeur Groupe des Responsabilités Humaines et Sociétales. Il s'appuie sur la Direction RSE, en charge de définir la stratégie RSE, sa feuille de route et son déploiement. Celle-ci travaille en collaboration avec l'ensemble des sociétés et des directions du Groupe pour faire vivre la stratégie RSE dans tout le Groupe et mobiliser l'ensemble des collaborateurs autour de ces engagements partagés. Les enjeux RSE sont présentés et suivis au Conseil d'administration et au comité exécutif chaque année.

Notations extra-financières

	2019	2020
vigeo eiris — *Notation mise à jour tous les deux ans.*		**55/100 Niveau robuste** • 1re entreprise sur 20 dans le classement secteur *Aerospace & Defense* en Europe • 1re sur 44 au niveau mondial
CDP — *Notation de « F » à « A », « A » étant la note maximale.*	**C (Niveau sensibilisation)**	**A- (Niveau leadership)**
SUSTAINALYTICS — *La note correspond à l'évaluation d'un risque ESG, ainsi la note la plus faible correspond à la meilleure performance extra-financière.*	**28.0 Risque moyen** • 6e sur 82 dans le secteur *Aerospace & Defense*	**24.9 Risque moyen** • 4e sur 88 dans le secteur *Aerospace & Defense*
MSCI — *Notation de « CCC » à « AAA », « AAA » étant la note maximale.*	**Note A**	**Note A**

NOS MARCHÉS

Malgré l'impact de la crise Covid-19 sur le marché aéronautique dans les prochaines années, les fondamentaux du développement du trafic aérien demeurent solides et devraient soutenir une forte croissance à long terme de la flotte mondiale d'avions commerciaux.

Aviation civile

La crise Covid-19 est sans précédent en termes d'impact sur le trafic aérien : l'OACI[1] estime qu'elle a fait baisser de 60 % le nombre de passagers en 2020. Néanmoins, à moyen et long terme, les fondamentaux du fort dynamisme du trafic aérien demeurent :

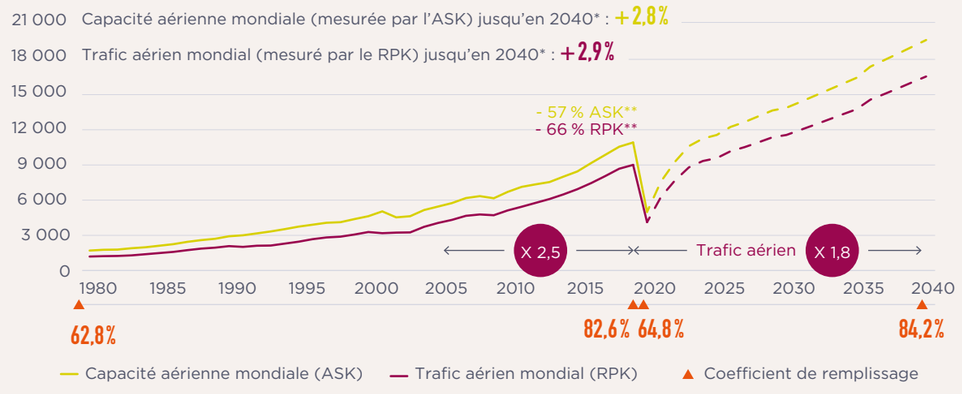
- la démocratisation continue du transport aérien sous l'effet d'une réduction des prix ;
- l'augmentation des coefficients de remplissage afin de capturer des parts de marché et d'améliorer la rentabilité des opérations des compagnies aériennes ;
- les besoins des zones bénéficiant d'une croissance économique soutenue (en particulier en Chine, en Asie du Sud-Est, en Inde) ainsi que le renouvellement de la flotte actuelle (notamment en Amérique du Nord et en Europe).

La croissance forte du trafic aérien s'est montrée résiliente aux précédentes crises économiques mondiales (2001 et 2008), et les prévisions de Safran envisagent un retour au niveau de trafic 2019 entre 2023 et 2025, suivi, malgré le poids croissant de l'impact écologique sur le transport aérien, d'une croissance restant solide.

34 500 nouveaux avions sont attendus dans les 20 prochaines années. Cette dynamique est particulièrement marquée sur le segment des avions court et moyen-courriers (22 400 avions attendus), et les avionneurs Airbus et Boeing ont des carnets de commandes d'avions à livrer qui demeurent à des niveaux très élevés malgré la crise (respectivement à 7 184 et 4 997 appareils à fin décembre 2020). Enfin, l'après-vente suit également la même tendance d'une forte croissance compte tenu de l'augmentation de la flotte en service.

TRAFIC AÉRIEN CIVIL, PROJECTIONS MONDIALES

Les perspectives de croissance à long terme restent fortes, en dépit de l'impact de la crise Covid-19 sur le trafic aérien à court et moyen terme.



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

Source : Safran Aircraft Engines.
** Croissance annuelle (année de référence : 2019).*
*** En 2020 par rapport à 2019 (source : International Air Transport Association).*

(1) Organisation de l'aviation civile internationale.



FOCUS SUR LES ACTIVITÉS MILITAIRES DE SAFRAN

Au-delà d'une partie des activités électroniques de Safran Electronics & Defense, chacune des filiales du Groupe est présente dans le secteur militaire, qui représente au total environ 24 % de son chiffre d'affaires en 2020, avec notamment les moteurs M88 pour le Rafale, les turbines d'hélicoptères militaires, les moteurs TP400 [1] pour l'avion de transport A400M, le câblage électrique du Rafale, des atterrisseurs, des drones tactiques, des groupes auxiliaires de puissance (APU). Safran est également actionnaire à 50 % d'ArianeGroup, concepteur des lanceurs de dissuasion.

Défense et espace

L'augmentation des budgets alloués aux domaines de la défense et de l'espace observée depuis quelques années se confirme un peu partout dans le monde, dans un contexte marqué par la persistance, voire le regain de tensions dans de nombreuses zones de la planète.
En Europe, les initiatives engagées ces dernières années par la Commission européenne et les États-membres ont connu un succès, avec plus de 500 M€ de cofinancement de programmes en coopérations en 2019-2020. Elles ont permis de valider la mise en place du fonds européen de la défense (FED), ayant pour objet le co-financement des programmes de recherche et développement collaboratifs et doté de 7 Mds€ sur la période du prochain cadre financier pluriannuel de l'Union européenne (2021-2027). S'agissant de l'espace, un budget historique 2021-2027 de 13,2 Mds€ et une volonté réaffirmée de garantir et de renforcer la souveraineté européenne devraient favoriser le lancement de nouveaux projets.





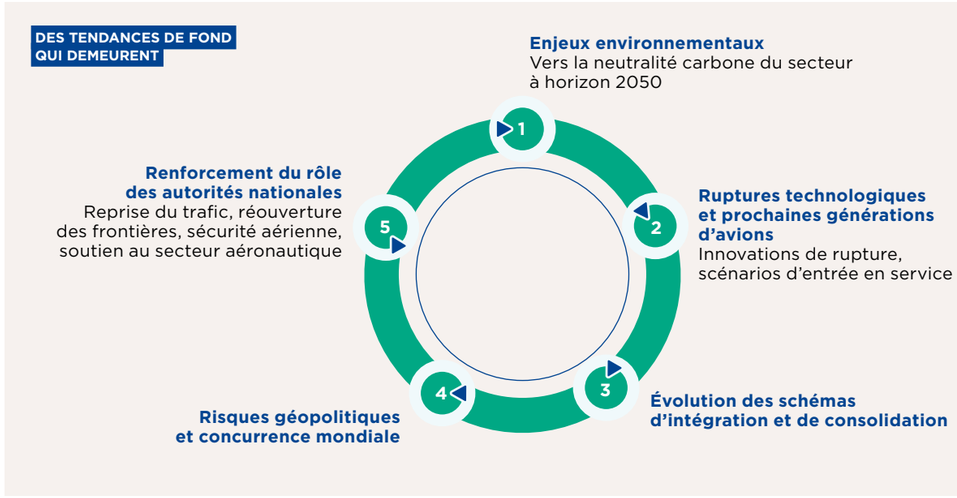
Aviation d'affaires et hélicoptères

L'utilisation des avions d'affaires a été moins impactée en 2020 par la crise Covid-19 que l'aviation commerciale. Les perspectives de croissance de la flotte, déjà limitées avant la crise, apparaissent toutefois incertaines. La flotte d'avions d'affaires représente environ 21 700 appareils en service à fin 2020 auxquels il faut ajouter environ 500 avions stockés. Pour sa part, le marché des hélicoptères a connu un impact différencié de la crise selon les missions, l'utilisation à des fins militaires, sanitaires ou de service public demeurant soutenue. L'ampleur de la crise est globalement plus faible que pour l'aviation commerciale, avec un impact de l'ordre de 25 % sur le volume de vols au cœur de la crise et un retour à la normale qui devrait être rapide. Environ 51 000 hélicoptères sont en service dans le monde en 2020.

(1) Dans le cadre du consortium EPI (EuroProp International).

MUTATION DE L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE

Safran opère dans un paysage industriel en évolution, impacté à court terme par la crise Covid-19.



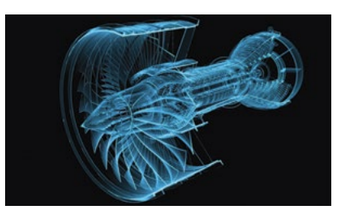


1 Enjeux environnementaux

La crise a confirmé les attentes en matière de changement climatique. C'est en particulier le cas pour le secteur aérien, qui doit accélérer ses actions pour se décarboner (pages 24 à 27).

2 Ruptures technologiques et prochaines générations d'avions

L'innovation est dans l'ADN du secteur aéronautique depuis son avènement. Les aéronefs actuels sont cinq fois plus efficaces en termes de consommation de carburant que ceux des années 1950, essentiellement grâce à l'amélioration de la motorisation, et l'aviation civile est l'un des moyens de transport les plus sûrs au monde.
Pour répondre au défi climatique, des innovations de rupture seront nécessaires pour les prochaines plateformes : numérique, 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). Dans le même temps, la crise Covid-19 génère une incertitude sur les calendriers envisagés par les avionneurs pour les prochaines générations d'avion.





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

3 Évolution des schémas d'intégration et de consolidation

L'abandon du projet de rapprochement entre Boeing et Embraer en 2020 marque une pause dans la consolidation des avionneurs engagée en 2017 avec la reprise par Airbus du programme A220 (anciennement C-Series de Bombardier).

S'agissant des équipementiers et de la chaîne d'approvisionnement, après une vague de rapprochements majeurs en 2018-2019, de nouvelles consolidations pourraient intervenir compte tenu de l'ampleur de la crise sur l'industrie aéronautique.



4 Risques géopolitiques et concurrence mondiale

La crise Covid-19 s'inscrit dans une phase de tensions géopolitiques et commerciales. Le secteur aérien et l'industrie aéronautique sont concernés par ces tensions qui prennent différentes formes : tensions sur la réouverture des lignes aériennes internationales lors de la crise, délais pour ré-autoriser les vols, mesures de restriction des autorisations de licence ou d'exportation.

Enfin, les loueurs d'avions, les investisseurs, les financeurs demeurent des acteurs importants de l'écosystème aérien et participent à la résilience du secteur à la crise. Ainsi, en 2020, plus de 50 % des avions civils court et moyen-courriers livrés ont été financés par des loueurs.



5 Renforcement du rôle des autorités nationales



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

NOS AMBITIONS

Les grandes tendances de l'écosystème décrites précédemment laissent anticiper un retour à une croissance solide pour le secteur, qui doit relever des défis technologiques majeurs pour assurer sa décarbonation tout en préservant la sécurité et la compétitivité.

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 majeures : le défi climatique et la sécurité aérienne ;
- une stratégie claire reposant sur trois leviers : innovation durable, excellence opérationnelle et comportement responsable ;
- *Engage for the future*, une stratégie RSE s'appuyant sur quatre piliers : décarboner l'aéronautique, être un employeur exemplaire, incarner l'industrie responsable et affirmer son engagement sociétal.

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 sortir renforcé de la crise et franchir une nouvelle étape de croissance de son activité et de création de valeur.

UNE FEUILLE DE ROUTE CLAIRE

PROPULSION AÉRONAUTIQUE

Gérer l'adaptation de la production en fonction de la reprise des cadences des avionneurs

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

Consolider le positionnement de motoriste complet (1)

Préparer les technologies de la propulsion du futur, civile et militaire

Tirer profit de la croissance des activités de services grâce à une large base exploitée de moteurs civils encore récente

ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES / DÉFENSE / AEROSYSTEMS

Devenir le partenaire de référence de l'aéronautique mondiale

Être le leader dans les systèmes et équipements de l'avion plus électrique, dont l'hybridation de la propulsion

Capitaliser sur les métiers en lien avec la souveraineté française et européenne, en s'appuyant sur des technologies propriétaires

Conserver une position de leader mondial dans les systèmes de sécurité à bord

AIRCRAFT INTERIORS

Restaurer l'excellence opérationnelle et la compétitivité de ces activités

Proposer des solutions innovantes pour nos clients autour de la cabine propre, connectée et durable

Tirer parti de notre position sur le marché avec une offre produits large et modulaire

Retrouver un niveau de performance financière au meilleur niveau mondial

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

Les moteurs CFM56 – LEAP leaders sur le segment court et moyen-courrier : un atout clé pour Safran

Sur ce segment, CFM International (société commune 50/50 entre Safran Aircraft Engines et GE) occupe une part de marché d'environ 70 % grâce à 40 années de succès commerciaux.

DES PERSPECTIVES DE LONG TERME

La propulsion est particulièrement génératrice d'activités de services, consistant essentiellement en la vente de pièces de rechange et de prestations de services de maintenance et réparation (MRO). Compte tenu de la taille de sa flotte de moteurs en service, Safran dispose d'un potentiel de croissance important. En réponse à la demande de ses clients, le Groupe développe, depuis déjà plusieurs années, des contrats de services long terme. 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 **31 865 moteurs** à la fin de l'année 2020 (dont environ 23 000 CFM56-5B/-7B), le CFM56 est le plus grand succès commercial de l'histoire de l'aéronautique civile. Il génèrera encore pour Safran, dans les 20 prochaines années, des activités de services. La flotte de CFM56 de 2e génération (-5B/-7B) est une flotte jeune (- 50 % au-dessous de 10 ans, seulement 10 % au-delà de 20 ans), avec une fiabilité en service démontrée ; elle reste ainsi relativement **peu exposée au risque de retrait et de démantèlement.**

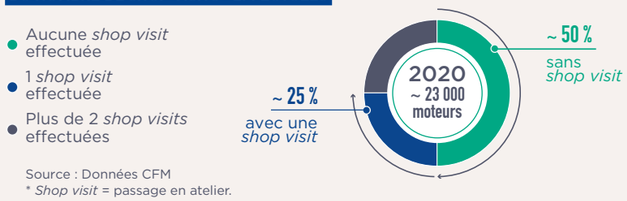
LE LEAP, RENOUVELLEMENT DU SUCCÈS DU CFM56

Successeur du CFM56, le nouveau moteur LEAP est un véritable concentré d'innovations. Il permet une réduction de 15 % de la consommation de carburant par rapport à la dernière génération de moteurs CFM56. Le LEAP est un succès commercial et dispose, fin 2020, d'un carnet de commandes (2) de plus de 9 600 moteurs.

Il a été retenu sur trois avions :

- LEAP-1A sur l'A320neo d'Airbus, entrée en service en août 2016 (61 % (3) de parts de marché) ;
- LEAP-1B sur le Boeing 737 MAX, entrée en service en mai 2017 (4) (100 % de parts de marché) ;
- LEAP-1C sur le C919 de Comac (Chine, source occidentale exclusive).

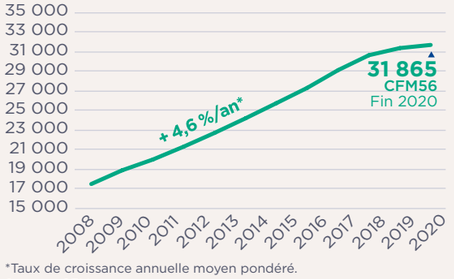
RÉPARTITION DE LA FLOTTE DE CFM56 (-5B/-7B) EN FONCTION DU NOMBRE DE *SHOP VISITS EFFECTUÉES**



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

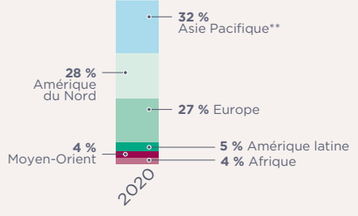


ÉVOLUTION DE LA BASE EXPLOITÉE(1) CFM56



*Taux de croissance annuelle moyen pondéré.
Source : CFM

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE LA FLOTTE D'AVIONS ÉQUIPÉS DE MOTEURS CFM56*



* Source Cirium - Avions équipés de moteurs CFM56 en service et parqués à fin 2020.
**Dont 18 % en Chine.

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

UN MODÈLE D'AFFAIRES RÉSILIENT AU SERVICE DU CLIENT

Les tendances

Enjeux environnementaux
Vers la neutralité carbone du secteur à horizon 2050

Ruptures technologiques et prochaines générations d'avions
Innovations de rupture, scénarios d'entrée en service

Évolution des schémas d'intégration et de consolidation

Risques géopolitiques et concurrence mondiale

Renforcement du rôle des autorités nationales
Reprise du trafic, réouverture des frontières, sécurité aérienne, soutien au secteur aéronautique

Nos ressources[1]

CAPITAL HUMAIN

Environ 78 900 collaborateurs répartis dans 27 pays

2,7 % de la masse salariale consacrée à des actions de formation (France)

Une gouvernance reconnue

CAPITAL INTELLECTUEL

1,2 Md€ de dépenses totales en R&D

16 % des collaborateurs du Groupe dans la R&D (y compris R&T)

CAPITAL INDUSTRIEL

276 établissements dans le monde au service de nos clients

449 M€ d'investissements industriels

Des **alliances et partenariats** industriels structurants dont la co-entreprise CFM International avec GE depuis 1974, renouvelée jusqu'en 2040

CAPITAL FINANCIER

Un **carnet de commandes rempli**

Une **base exploitée croissante** (de l'ordre de + 4,6 % 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 ; investisseurs institutionnels « long terme »)

Une **structure financière solide** (dette nette / EBITDA[2] à 1,13)

Une **politique de couverture** du risque de change offrant de la **visibilité**

CAPITAL SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL

75 % de l'effort de R&T consacré à la réduction de notre empreinte environnementale

Formation aux achats responsables et charte de bonne conduite

Notre modèle d'affaires au service du client

Notre modèle d'affaires

INNOVATION, CONCEPTION
Dépenses R&D 2020 : 1,2 Mds€

VENTES PREMIÈRE MONTE
Chiffre d'affaires 2020 : 9,2 Mds€ (56 %)

SERVICES
Chiffre d'affaires 2020 : 7,3 Mds€ (44 %)

Deux priorités absolues

DÉFI CLIMATIQUE
(page 24)

–

SÉCURITÉ AÉRIENNE
(page 28)

Un portefeuille d'activités équilibré

46 % **PROPULSION AÉRONAUTIQUE**

–

42 % **ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES, DÉFENSE ET AEROSYSTEMS**

–

12 % **AIRCRAFT INTERIORS**

3 leviers

LEVIER N°1	LEVIER N°2	LEVIER N°3
INNOVATION DURABLE *(page 30)*	**EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE** *(page 34)*	**COMPORTEMENT RESPONSABLE** *(page 36)*
Décarboner l'aéronautique	Être un employeur exemplaire	Incarner l'industrie responsable	Affirmer son engagement sociétal

4 piliers RSE

Nos impacts[1]

CAPITAL HUMAIN

Des conditions de travail et un **modèle social attractifs**

49 % des salariés sont actionnaires de l'entreprise et détiennent ensemble 7,3 % du capital du Groupe

CAPITAL INTELLECTUEL

45 000 titres de propriété intellectuelle

CAPITAL INDUSTRIEL

250 M€ de synergies attendues en 2022 suite à l'acquisition de Zodiac Aerospace

Une **chaîne d'approvisionnement agile**

CAPITAL FINANCIER

Une **atteinte des objectifs financiers** fixés en juillet 2020 dans la crise Covid-19

Une **capacité à ajuster rapidement les coûts**

Face à une baisse organique du chiffre d'affaires ajusté de - 32,5 % (par rapport à 2019) :

- Une marge opérationnelle courante à 10,2 %
- Un cash flow libre de 1 073 M€
- Une politique de fusions & acquisitions disciplinée

TSR[3] 2005-2020 de + 14,27 % par an

Une performance boursière de + 654 % (11 mai 2005 - 25 mars 2021)

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[4]

(1) Année 2020 sauf mention contraire.
(2) L'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) représente la somme du résultat opérationnel et des amortissements, provisions et dépréciations nettes courantes et non courantes.
(3) TSR : *Total Shareholder Return*. Le TSR correspond au rendement total de l'action Safran (dividendes et évolution du cours).
(4) Agence pour la diffusion de l'information technologique.

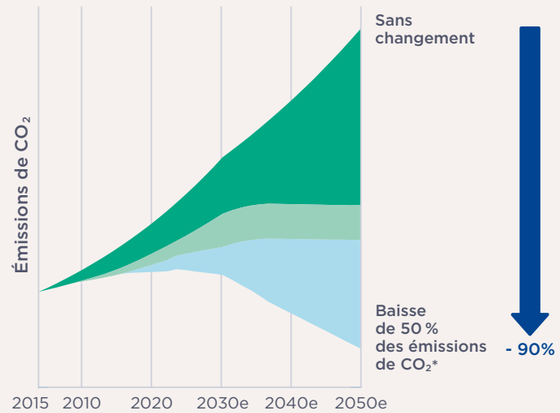
PRIORITÉ N°1

LA POLITIQUE CLIMAT DE SAFRAN

Le changement climatique est un défi majeur et systémique pour l'aviation. Safran déploie une stratégie climat afin d'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, place le Groupe au cœur de la réponse technologique.

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

ÉMISSIONS DE CO_2 DE L'AVIATION CIVILE MONDIALE



** Par rapport à 2005.*

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

- **Renouvellement** de la flotte

40 % - **Introduction** de ruptures technologiques sur l'efficacité des prochaines générations d'avions et de moteurs

10 % - **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).

Les avions civils en exploitation contribuent à hauteur de 2 à 3 % des émissions mondiales de CO_2 dues aux activités humaines (1). En prenant en compte les effets des autres émissions que le CO_2 (traînées de condensation par exemple), les scientifiques estiment que les avions en service sont responsables d'environ 3,5 % du réchauffement climatique (2). Néanmoins, la forte croissance du transport aérien à long terme fait de la transition vers une aviation durable une nécessité et une priorité absolue pour Safran.
Dès 2008, le secteur aérien s'est engagé volontairement à diviser par deux les émissions mondiales de CO_2 en 2050 par rapport à 2005 [ATAG] (3), soit une amélioration de 90 % des émissions moyennes par passager.km de la flotte mondiale, compte tenu de la croissance attendue du trafic aérien sur cette période.

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 de son assemblée générale 2020, Safran a pris l'engagement de soutenir l'utilisation des carburants durables : ***« Safran s'engage notamment à soutenir le lancement par les États et notamment l'Union européenne, de plans d'investissement et de mesures réglementaires visant à favoriser la disponibilité et l'utilisation de carburants alternatifs durables pour l'aviation. Ceci devra être réalisé de manière soutenable et durable, prenant en compte la situation de l'industrie aéronautique et en particulier de nos clients, après la fin de la crise Covid-19 ».***

(1) Selon les données AIE (Agence internationale de l'énergie), ICCT (*International Council on Clean Transportation*).
(2) « The contribution of global aviation to anthropogenic climate forcing for 2000 to 2018 », David S. Lee et al., *Atmospheric Environment*, 2020.
(3) ATAG : Air Transport Action Group.

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

Progrès du reporting climat

2020 (1)

Scopes 1 & 2

Objectifs
- - 8 / - 18 % en 2025 par rapport à 2018
- En ligne avec une trajectoire 2 °C pour l'industrie (selon méthodologie SBTi (2))

Scope 3

Déclaration des catégories :
- Déplacement professionnels
- Traitements de déchets

2021 (1)

Scopes 1 & 2

Objectifs révisés avec une ambition plus forte :
- - 30 % en 2025 par rapport à 2018
- En ligne avec une trajectoire 1,5 °C pour l'industrie (selon méthodologie SBTi (2))

Scope 3

Élargissement des catégories déclarées :
- Achats de biens et services
- Fret
- Déplacements domicile-travail

Première déclaration partielle des émissions Scope 3 usage des produits – émissions directes, des moteurs : 41,9 $MtCO_2e$ en 2019, 20,6 $MtCO_2e$ en 2020.

TCFD (3)

Chapitre Climat du DEU* 2020 présenté selon les recommandations TCFD

2022 (1)

Scope 3

Déclaration complète de l'ensemble des catégories, notamment usage des produits sur le périmètre Groupe

Objectifs de réduction sur le scope 3

* Document d'enregistrement universel.
(1) Année de reporting (DEU N-1).
(2) Safran n'est pas engagé à ce stade dans la certification SBTi, mais s'est appuyé sur les méthodologies et trajectoires d'abattement des émissions recommandées par cet organisme pour fixer ses objectifs.
(3) *Taskforce on Climate related Financial Disclosure.*

Réduction des émissions des opérations

Safran est engagé dans une démarche volontariste et ambitieuse de réduction de l'empreinte carbone de ses modes de production au travers de son projet bas-carbone.

Safran a mis en place un projet bas-carbone fin 2018, avec une organisation dédiée relayée dans chaque société de rang 1 du Groupe.
La première phase de ce projet concerne la réduction des émissions, directes (« scope 1 ») et indirectes liées à la consommation d'énergie (« scope 2 »), de nos opérations.
La deuxième phase de ce projet, lancée début 2020, concerne une partie des émissions indirectes de Safran (désignées sous l'appellation « scope 3 ») : logistique, achats de biens et services et déplacement des collaborateurs. Ces émissions ont fait l'objet d'une première évaluation en 2020, avant de définir des objectifs de réduction en 2021.

Début 2021, Safran a renforcé l'ambition de ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre de ses opérations. Le nouvel objectif permet de s'inscrire dans une trajectoire de réduction d'émissions compatible avec un réchauffement de 1,5 °C d'ici la fin du siècle.
- Émissions directes et indirectes des « Scopes 1 et 2 » : **- 30 % en 2025** (1).

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 (site de Valence en France) ;
- 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 ;
- la production et l'autoconsommation (2) sur site : des installations de production solaires photovoltaïques ont été implantées sur les sites de Gloucester (Royaume-Uni), Montluçon (France), Milmort (Belgique) et Sendayan (Malaisie). Des études de faisabilité seront menées avec des partenaires en 2021, notamment aux États-Unis, pour poursuivre cet équipement.
- 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 pour approvisionner tous les sites du Groupe, ou au Royaume-Uni avec l'approvisionnement des sites en électricité éolienne ;
- le recours progressif aux carburants durables pour les essais moteurs civils : Safran s'engage à utiliser 10 % de carburants durables d'ici fin 2021 et 35 % d'ici 2025.

En 2020, Safran a également mis en place un prix interne du carbone pour ses projets d'investissement, afin de favoriser l'arbitrage en faveur de solutions intégrant des actions de décarbonation. À fin 2020, 20 % du programme d'actions nécessaires à l'atteinte de l'objectif 2025 a été réalisé (en quantités d'émissions de gaz à effet de serre à réduire).

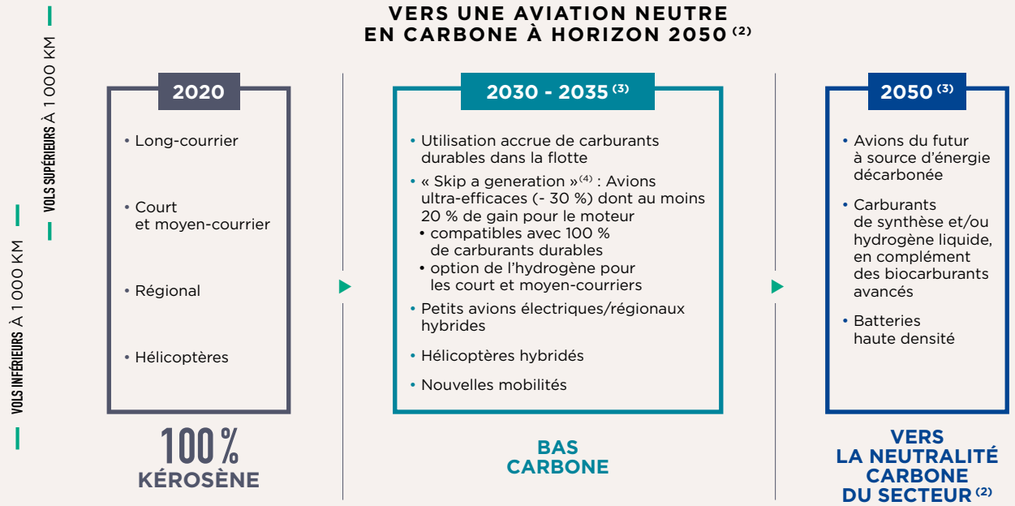
(1) Par rapport aux émissions CO_2 2018, soit 219 790 Teq.CO_2 pour le « scope 1 » et 383 186 Teq.CO_2 pour le « scope 2 » (les valeurs de 2018 ont été revues en 2020 pour refléter les données définitives).
(2) Consommation pour ses propres besoins de l'électricité produite sur les sites de Safran.

LA STRATÉGIE CLIMAT DE SAFRAN

Réduction des émissions des produits

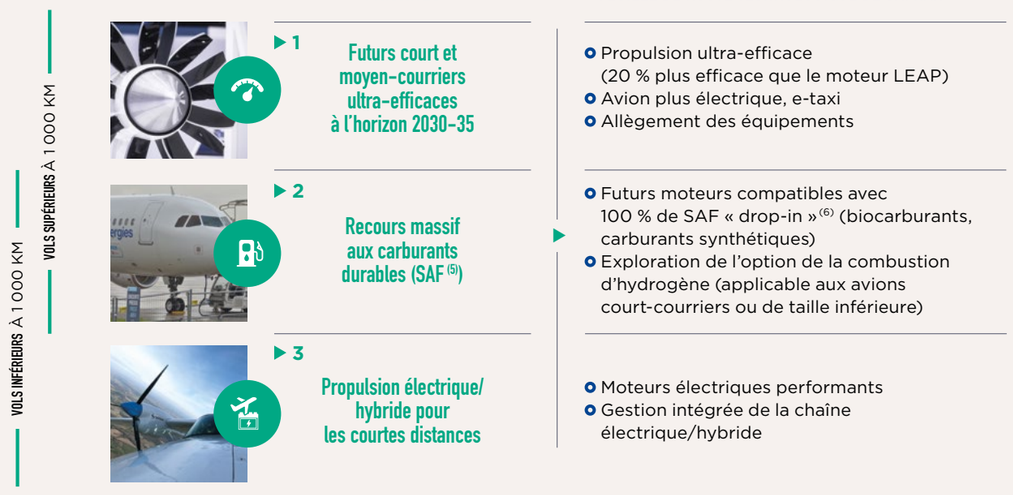
Les émissions liées aux modes de production ne représentant qu'un faible pourcentage des émissions dans le cycle de vie d'un avion, Safran considère que son premier défi est de réduire les émissions de ses produits (regroupées dans le « scope 3 » des émissions indirectes selon le référentiel du *GHG Protocol* [1]).

VERS UNE AVIATION NEUTRE EN CARBONE À HORIZON 2050 [2]



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

LES PRIORITÉS DE SAFRAN POUR L'AVIATION DÉCARBONÉE



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

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

Safran est convaincu qu'accélérer la transition vers la neutralité carbone suppose de « sauter une génération » en termes d'efficacité, c'est-à-dire mettre en service à l'horizon 2030-2035 un avion court ou moyen-courrier offrant un gain de consommation de l'ordre de 30 % par rapport à la génération précédente. Pour y contribuer, Safran et GE travaillent à un **moteur apportant un gain de consommation de 20 % par rapport au moteur LEAP** (lui-même 15 % plus efficace que le CFM56), compatible avec le recours à 100 % de carburants durables afin de tendre vers la neutralité carbone.
Ce défi majeur imposera la recherche de technologies en rupture (par exemple, moteur « *open rotor* ») qui impliquent une évolution profonde des aéronefs et de leur architecture, et nécessitent donc une implication active des avionneurs. L'avion ultra-efficace devra également être considérablement allégé et disposer d'une chaîne d'énergie optimisée. Safran, du fait de ses activités diversifiées, contribue à la prise en compte de l'ensemble de ces enjeux avec par exemple l'e-taxi (roulage actionné par un moteur électrique sur la roue), l'allègement de la cabine avec des nouveaux matériaux ainsi que l'optimisation de la chaîne électrique.

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

LES DIFFÉRENTS TYPES DE CARBURANTS DURABLES

BIOCARBURANTS AVANCÉS (sans compétition avec des ressources alimentaires)	CARBURANTS DE SYNTHÈSE (issus d'hydrogène décarboné)	HYDROGÈNE LIQUIDE
• Jusqu'à – 80 % d'émissions nettes de CO_2	• Potentiel de zéro émission nette de CO_2	• Zéro émission de CO_2 en vol
Carburants « drop-in » (pouvant être utilisés dans les avions et infrastructures existants)		**Carburants nécessitant des avions et infrastructures spécifiques**
Contributeur essentiel jusqu'en 2050 dans tous les scénarios de décarbonation		Technologie de rupture, à plus long terme, pour des distances court et moyen-courriers
Développement technologiques en cours pour dépasser la limite actuelle de 50 % d'incorporation		

Il n'existe pas de solution applicable à tous les usages et sans contraintes de ressources. Toutes les voies doivent donc être poursuivies, en démarrant dès à présent par les filières de biocarburants avancés disponibles et en privilégiant les filières les plus vertueuses d'un point de vue environnemental. Le développement des filières de production de carburants durables (aujourd'hui trois fois plus coûteux que le kérosène) nécessite des politiques publiques d'accompagnement.
Safran soutient les initiatives publiques, notamment au niveau européen en plaidant pour une obligation d'incorporation de 10 % en 2030 dans le cadre de l'initiative ReFuelEU Aviation. Le Groupe accompagne également des projets pilotes de production de carburants de synthèse. En tant que motoriste et équipementier du système carburant, **Safran est engagé pour lever toutes les barrières techniques à une incorporation massive des carburants durables « drop-in »,** pour atteindre 100 % de carburants durables sur les prochaines générations de moteurs, et aller au-delà du seuil de 50 % sur les moteurs actuels. Il s'agit essentiellement de résoudre des problèmes de durée de vie des joints et des pompes et de garantir le fonctionnement optimal en combustion.
En parallèle, en lien avec d'autres industriels aéronautiques, Safran explore l'option de l'hydrogène à l'horizon 2035 pour des avions court et moyen-courriers ou de taille inférieure. Cette option plus ambitieuse en termes de réduction des émissions de CO_2 suppose des innovations de rupture sur le stockage (sous forme d'hydrogène liquide) et le circuit carburant, et viendra en complément du déploiement des carburants durables « drop-in » (biocarburants et carburants de synthèse issus de l'hydrogène). Une décision devrait être prise vers 2025 sur l'option de carburant retenue pour le prochain avion court et moyen-courrier successeur de l'A320neo.

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

L'évolution de la densité énergétique des batteries à court et moyen terme limitera la propulsion électrique ou fortement hybridée aux vols de courte distance à faible capacité : avions d'entraînement, petites navettes, avions régionaux à moyen terme, nouveaux aéronefs dédiés au transport aérien urbain ou périurbain (VTOL [1] ou STOL [2]). En complément, l'hybridation de la propulsion des futurs avions ou hélicoptères contribuera à l'atteinte des objectifs très ambitieux de réduction de la consommation.
Safran se positionne en leader sur ces architectures tout-électrique ou hybrides en développant une gamme de produits pour la chaîne électrique (moteurs, turbogénératrice, système de gestion de l'énergie) et en collaborant avec des sociétés innovantes sur les batteries. Le Groupe mène également des travaux de recherche technologique dans le domaine des piles à combustible. En 2020, les moteurs électriques ENGINeUS™ de Safran ont volé à bord du démonstrateur d'avion hybride Cassio 1 de la société VoltAero, et ont été sélectionnés pour équiper l'avion électrique e-Flyer de Bye Aerospace, dont plus de 700 exemplaires ont déjà été commandés.

(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*).

PRIORITÉ N°2

SÉCURITÉ AÉRIENNE

Inscrite 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

Fin 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 s'est doté d'une politique de sécurité aérienne ; Safran Aircraft Engines, Safran Helicopter Engines et Safran Landing Systems ayant déjà formalisé ces fondamentaux dans leurs politiques de sécurité des vols. Ils seront suivis par les autres sociétés du Groupe en 2021.
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.



NOUS NOUS ENGAGEONS À RENFORCER NOTRE CULTURE DE LA SÉCURITÉ AÉRIENNE QUI :

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

NOUS DÉPLOYONS LE 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.

Notre engagement pour la sécurité aérienne

OUTIL FLIGHT SMS[1]

Safran encourage ses collaborateurs à faire remonter les anomalies dans un climat de confiance, afin de traiter et de prévenir les risques qui pourraient avoir un effet sur la sécurité.
Ainsi, les collaborateurs de Safran Landing Systems disposent d'un outil de reporting anonyme accessible *via* l'intranet. Leur déclaration doit rester suffisamment précise pour permettre les actions nécessaires tout en préservant l'anonymat, ultime garant de la confiance. Cet outil, également mis en œuvre par Safran Aircraft Engines, est mis à disposition pour les autres sociétés du Groupe.



LA BOÎTE À OUTILS SMS : INFORMER, PARTAGER, SENSIBILISER ET ANTICIPER

Afin de renforcer les synergies, Safran a créé depuis 2019 le réseau des référents du SMS dans toutes les sociétés du Groupe. Ce réseau alimente une boîte à outil, ouverte en octobre 2020, mise à la disposition de l'ensemble des collaborateurs.
Cette boîte à outil regroupe différents supports pour faciliter la mise en œuvre des exigences de sécurité aérienne dans les processus de conception, production et maintenance, avec notamment : un guide d'établissement de la politique sécurité aérienne pour les sociétés, une grille d'évaluation de la maturité du pilotage du SMS, des supports pour promouvoir la sécurité, des exemples concrets d'analyses de sécurité et d'enquêtes sur les facteurs organisationnels et humains. Un travail particulier est notamment engagé pour développer des outils de mesure de la performance, portant sur la sécurité de nos produits (indicateurs), sur le fonctionnement du SMS (matrice de maturité) et sur la culture de la sécurité aérienne (enquêtes). Ce dispositif s'enrichit en continu des outils communs et d'exemples pratiques, avec à venir l'analyse des impacts des évolutions réglementaires prévues en 2021, des outils destinés à la déclinaison des exigences SMS vers les fournisseurs, des supports de formation.

(1) Système de Management de la Sécurité.



SAFRAN AU SMS SUPPLIERS FORUM D'AIRBUS

Assurer la communication et la gestion des interfaces entre les différents acteurs constitue un élément essentiel pour le succès de nos démarches visant à traiter et prévenir les risques liés à la sécurité aérienne.
Ainsi, Safran participe activement au Suppliers SMS forum animé par Airbus, qui regroupe ses principaux fournisseurs et partenaires. L'objectif est de promouvoir la sécurité aérienne et de définir des approches communes, notamment au travers de l'établissement d'une charte commune pour le partage de données, la gestion des nouveaux risques soulevés par la crise Covid-19 au sein de nos organisations et sur nos produits, les méthodologies d'enquête suite à accident, la sensibilisation et la formation à la sécurité aérienne.
La charte commune définit les engagements réciproques entre Airbus et ses fournisseurs en matière de communication, partage d'expérience, développement de la culture de la sécurité aérienne, gestion des risques produits et organisationnels, déploiement du SMS. Elle a été adoptée par Safran en mars 2021.



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.

La compétitivité des produits de Safran repose en grande partie sur la capacité du Groupe en matière d'innovation, démontrée dans des domaines variés tels que le roulage électrique, l'aube fan composite tissée en 3D, ou le gyroscope à résonance hémisphérique. 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 repose sur un dispositif de management de la R&T dédié, et sur une organisation interne qui apporte aux sociétés du Groupe un équilibre entre développement propre et activités mutualisées. Les interactions avec l'écosystème scientifique, technologique et d'innovation sont organisées autour de partenariats stratégiques, de réseaux scientifiques, de chaires d'enseignement, 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 des équipes, de leur capacité 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 12 000 inventions et rassemble plus de 45 000 titres de propriété intellectuelle.



16 %
des collaborateurs en R&D

+ DE 1000
premières demandes de brevets ont été déposées par Safran dans le monde en 2020

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

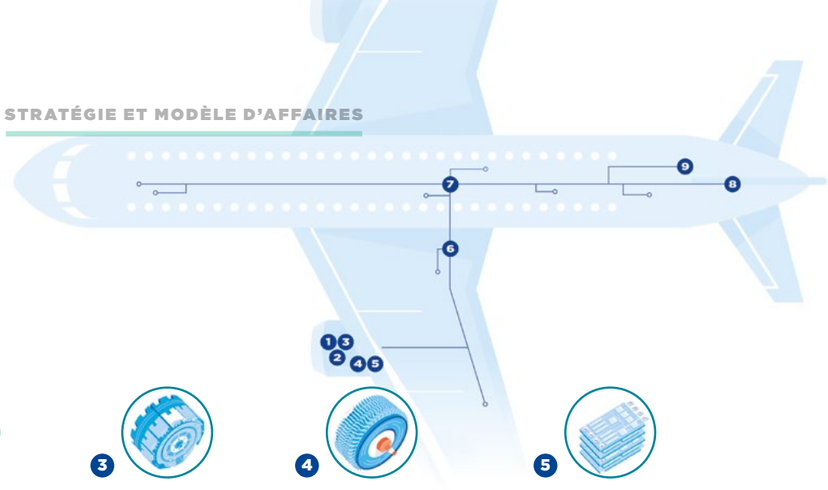
LES 5 PRIORITÉS DE LA R&T :

- Chaîne énergétique et propulsive de l'avion
- Matériaux et procédés de haute performance
- Cabine de demain
- Technologies pour la navigation et l'autonomie
- Technologies digitales

LE PLAN DE SOUTIEN À L'AÉRONAUTIQUE

La stratégie de Safran est pleinement alignée avec les orientations du plan de soutien à l'aéronautique présenté en juin 2020 par le gouvernement français pour limiter les impacts de la crise Covid-19.

Dans le domaine de la R&D, ce plan vise à faire de la France l'un des pays les plus avancés dans les technologies de l'avion « vert » : recherche de l'ultra-sobriété énergétique pour toutes les plateformes futures (court et moyen-courrier, régional, hélicoptères), hybridation électrique sur l'aviation régional et les hélicoptères, motorisations compatibles avec 100 % de carburants durables, etc. Safran est d'ores et déjà engagé dans plusieurs projets de recherche soutenus dès 2020 dans les domaines des moteurs d'avion (successeur du moteur LEAP), pour la démonstration d'hybridation électrique d'un hélicoptère léger (projet HELYBRID) ainsi que dans le projet HYPERION visant à évaluer les enjeux d'une motorisation à hydrogène.
Le plan de soutien de l'aéronautique permettra à Safran de maintenir globalement son niveau d'activité de recherche et technologie dans le domaine de la décarbonation dans les prochaines années.



Chaîne énergétique et propulsive de l'avion

1 TURBORÉACTEUR OU TURBINE À GAZ

L'amélioration de la chaîne propulsive de l'avion est présentée pages 26 et 27.

2 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.

3 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.

4 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).

5 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.

6 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.

7 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.

8 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.

9 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.

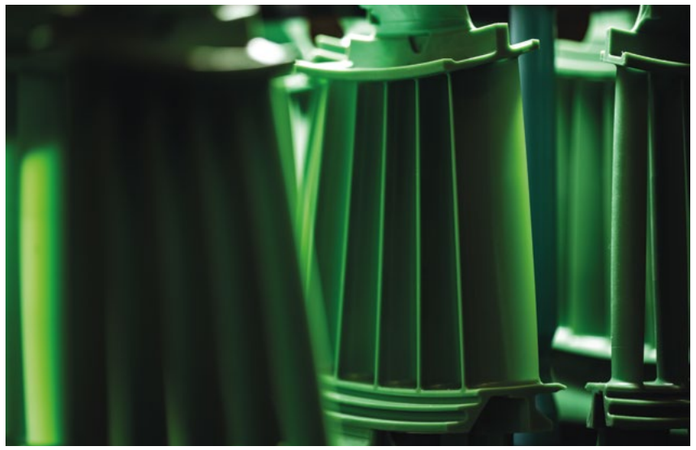
LES NOUVELLES MOBILITÉS AÉRIENNES : UN AXE STRATÉGIQUE POUR SAFRAN

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. En 2020, Safran a été choisi par Bye Aerospace pour équiper l'avion électrique e-Flyer avec ses moteurs électriques intelligents ENGINeUS™.

(1) Groupe auxiliaire de puissance (*Auxiliary Power Unit*, APU).

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. L'augmentation de la température de fonctionnement est par ailleurs un paramètre clef de l'amélioration de la performance des moteurs. **Le centre de compétence Safran Ceramics, inauguré en 2018, porte l'effort de recherche du Groupe sur les matériaux composites à matrice céramiques qui sont adaptés aux très hautes températures.** Enfin, une plateforme de développement de nouvelles techniques de fonderie d'aubes de turbines monocristallines a été inaugurée en 2019.



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 destinées à améliorer leur chiffre d'affaires (ajout de sièges générateurs de recettes ou fourniture de nouveaux services), proposant aux passagers une expérience de vol incomparable (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 la cabine de demain suivant trois axes majeurs : la réduction de son empreinte écologique, la connectivité des équipements, ainsi que la propreté pour redonner confiance aux passagers suite à la crise Covid-19.





Technologies pour la navigation et l'autonomie

Les marchés de navigation aérienne, terrestre, navale, satellitaire et des armements sont en développement et en mutation : 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[1] 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) Direction générale de l'armement.

Technologies digitales

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.

Jusqu'à 50 composants remplacés par un seul

Temps de fabrication divisé par 6

15 %
de réduction des coûts de fabrication

25 %
de réduction de la masse

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 **permet d'accélérer le développement de ces procédés** en vue de leur production en série et en réparation. Safran a décidé de centraliser l'ensemble de ses capacités en regroupant 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 favoriser le déploiement de ces procédés au bénéfice de l'ensemble des produits.

TRAITEMENT DE DONNÉES

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. Avec Safran Analytics, des moyens digitaux de premier plan sont mis en œuvre sur la data.
Cela suppose également en amont de gérer une masse croissante de données de vol, domaine dans lequel Safran possède une forte expérience internationale. En novembre 2020, Safran Electronics & Defense a signé un contrat avec China Southern Airlines Company Limited pour déployer **Cassiopée Alpha, sa nouvelle plateforme logicielle de décodage et d'analyse des données de vol**, sur l'ensemble de sa flotte de plus de 600 avions.

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 a été développé et est déployé dans l'ensemble du Groupe.

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

Safran Corporate Ventures, filiale de capital-risque de Safran créée en mars 2015, contribue à la stratégie d'innovation du Groupe au travers de plusieurs prises de participation dans des entreprises, pour des montants moyens investis au 1er tour compris entre 1 et 5 M€ et un objectif en portefeuille de 80 M€.

Ses domaines d'intérêt portent notamment sur la décarbonation, l'industrie 4.0, les nouveaux matériaux.

Depuis sa création en 2015, Safran Corporate Ventures a investi dans 11 sociétés technologiques, dont 10 sont encore en portefeuille. En 2020, Safran Corporate Ventures a continué à accompagner les sociétés de son portefeuille pour faire face à la crise et a participé au refinancement de la société Outsight.
En 2020, Safran Corporate Ventures a aussi contribué à la mise en œuvre d'une demi-douzaine de partenariats ou démonstrateurs entre des sociétés du Groupe et des jeunes sociétés innovantes.

DE L'ÉCOCONCEPTION À LA GESTION DE 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, 250 avions et 140 moteurs ont été démantelés et recyclés, avec un taux de récupération de plus de 92% du poids total de l'avion.

LEVIER N°2

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : POUR UNE CONFIANCE DURABLE DE NOS CLIENTS

Safran ambitionne d'être le fournisseur de référence de ses clients en leur proposant 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. Dans le cadre d'un contrat de maintien en condition opérationnelle (MCO) des moteurs d'hélicoptères de l'État français, Safran garantit depuis 12 ans un taux de service à hauteur de 100 % pour l'ensemble de ses 1 600 moteurs d'hélicoptère en métropole, en outre-mer ou en opérations extérieures. En 2020, Safran Helicopter Engines a inauguré une nouvelle usine 4.0 dans le domaine de la maintenance aéronautique dans le sud-ouest de la France, qui permettra de réduire les cycles de maintenance de 30 % au bénéfice des clients.

Transformation digitale pour être aux meilleurs standards opérationnels

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. **La transformation digitale s'inscrit au cœur même de la stratégie de Safran**. 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**. Le déploiement de ce projet s'est poursuivi en 2020 à un rythme adapté : sur 49 projets de lignes de production du futur identifiées en 2018, 24 sont en service fin 2020.



LE CLIENT AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DE SAFRAN À TRAVERS LA CRISE COVID-19

Les équipes de Safran sont restées particulièrement mobilisées pendant la crise pour maintenir un très haut niveau de service aux clients du Groupe. Le Centre de Support Client de Safran Aircraft Engines est ainsi resté opérationnel 24h sur 24, 7 jours sur 7, malgré la crise et la forte réduction du trafic aérien, continuant à répondre à toute demande des compagnies aériennes en moins de 4 heures.

De son côté, Safran Helicopter Engines s'est hissé en tête du classement des motoristes établi par le magazine *Vertical*, pour la qualité de ses produits et de son support. Le soutien aux clients durant la crise a été jugé excellent ou bon par plus de 80 % des clients, dont une partie assure des missions de service public clés pendant la crise (transport de patients, protection des populations, etc.).

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 qui lui permet de satisfaire son objectif d'excellence, en cohérence avec sa politique industrielle. Safran a su construire un panel de fournisseurs qui répond à ses besoins actuels et futurs en termes de performance (coûts, qualité, délais) et qui lui permet de proposer 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 donne 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 contrats de développement à des fournisseurs est prise de façon collective entre les métiers industriels, qualité et achats, lors d'une commission de choix des fournisseurs.
Les responsables assurance qualité fournisseurs sont présents régulièrement chez ceux-ci pour des audits et des actions de surveillance, et sont en charge au quotidien de la qualité des productions achetées. Plus de 200 « *Supplier Performance Managers* » les soutiennent, en identifiant les risques et en travaillant avec eux pour les éviter, en mesurant la performance qualité et délais et en vérifiant l'application de plans de progrès et l'existence de plan de continuité d'activité.
Les exigences de Safran envers ses fournisseurs sont formalisées dans les conditions générales d'achat, dans les exigences de qualité communes regroupées dans le document « SAFe » (SAFran exigences) qui s'appuie sur la norme EN 9100 et sur une partie des exigences clients et exigences réglementaires, et dans les documents liés au produit. La version 2020 de SAFe complète la déclinaison des exigences de l'APQP (*Advanced Product Quality Planning*), renforce les exigences de prévention et traitement des déviations qualité, clarifie les exigences de conception pour nos fournisseurs en « *Build to Spec* [1] » et favorise la standardisation dans la filière aéronautique. La charte d'achats responsables de Safran est également une exigence de SAFe.

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

La culture santé et sécurité de Safran

Safran s'attache à déployer une culture de prévention des risques santé et 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. Dans le contexte de crise Covid-19, les équipes du Groupe se sont immédiatement mobilisées afin de prendre des mesures d'adaptation et de protection pour les salariés. En parallèle du protocole de protection sanitaire commun à tous les sites, Safran a également renforcé la prévention des risques psychosociaux et a lancé, dès avril 2020, un dispositif d'écoute et d'accompagnement pour les collaborateurs en France et à l'international.

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

- une organisation maillée à tous les niveaux du Groupe : les coordinateurs SSE des sociétés de rang 1, les préventeurs des sites, les services de santé au travail, les ergonomes, un réseau d'experts décentralisés et les coordinateurs de pôles, qui animent plusieurs entités localement ;
- un référentiel global de Santé, Sécurité et Environnement (SSE) répondant aux exigences des normes ISO 14001 et ISO 45001 qui permet de piloter la maîtrise des risques et l'amélioration de la performance opérationnelle en SSE de Safran.

Amélioration continue

La démarche de progrès Safran+ comprend une somme d'initiatives permanentes et transverses :

- l'innovation participative, offrant à chaque salarié, dans son secteur, la possibilité d'améliorer l'entreprise. Ainsi plus de 109 000 idées de terrain ont été appliquées en 2020 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 des *Master Black Belts* (qui sont des pilotes professionnels de la transformation du Groupe);
- le QRQC [2] initialement développé dans les domaines industriels et techniques de toutes les sociétés du Groupe et dont le déploiement se poursuit, est étendu aux fonctions de support.

L'INNOVATION PARTICIPATIVE EN PÉRIODE DE CRISE, UN ACCÉLÉRATEUR DE RÉSILIENCE

Associée aux savoir-faire, aux capacités industrielles et à la créativité des collaborateurs, la méthode structurée d'amélioration continue de Safran a accompagné la mise en œuvre de multiples idées et permis d'identifier en un temps record des solutions adaptées : outils en impression 3D pour appliquer les gestes barrière sur les sites Safran, fabrication de plateaux métalliques pour les structures médicales aux États-Unis.

ONE SAFRAN, UN ATOUT EN PÉRIODE DE CRISE

Engagée depuis près de cinq ans, Safran continue sa démarche One Safran de déploiement des standards industriels de haut niveau. La réorientation rapide des activités d'amélioration continue vers les priorités opérationnelles liées aux conséquences de la pandémie sur les activités a permis de maintenir en place les principaux standards de travail, garantissant ainsi l'adaptation aux contraintes sanitaires, la qualité de nos produits et services, et la satisfaction de nos clients.

(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.

LEVIER N°3

COMPORTEMENT RESPONSABLE : UNE EXIGENCE VIS-À-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 78 892 collaborateurs et ses nombreux partenaires. Safran diffuse une culture d'intégrité assurant le respect de l'éthique et de la conformité commerciale dans toutes ses relations d'affaires. Soucieux de faire grandir l'engagement de ses collaborateurs, le Groupe s'attache à développer leur employabilité au travers de parcours riches. Convaincu de la richesse qu'elle apporte, Safran fait de la diversité de ses talents une priorité.

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, cette certification atteste de la robustesse du programme de lutte contre la corruption, dont les exigences correspondent aux meilleurs niveaux des standards internationaux : loi américaine *Foreign Corrupt Practices Act*, *UK Bribery Act*, Convention OCDE, réglementation française Sapin II, dixième principe du Pacte mondial des Nations unies et ISO 37001. En 2020, Safran a été audité par l'Agence Française Anticorruption (AFA), dans le cadre d'un contrôle du programme de prévention des risques de corruption de Safran SA et de l'ensemble des filiales ou sociétés qu'elle contrôle.

Le programme de détection et des préventions des faits de corruption de Safran est fondé sur les exigences des conventions internationales et des réglementations nationales applicables aux activités du Groupe.

Il a pour objectif de diffuser une culture de probité, mise en avant dans la charte d'éthique, et de convaincre 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 de suivi des procédures, ainsi qu'un dispositif d'alerte éthique interne et externe.

Ce programme de détection et de prévention des faits de corruption est décliné sous forme de processus opérationnels au sein de chacune des filiales de Safran, 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.



Une relation responsable à l'égard des fournisseurs et sous-traitants

À travers sa politique achats, Safran vise à travailler avec des fournisseurs performants, fiables et respectant strictement les lois et réglementations nationales et internationales qui leur sont applicables. Ils doivent notamment respecter les exigences de conformité aux règles du commerce international et les obligations environnementales, de santé et de sécurité des personnes, éthiques et sociales.

Cette politique oriente 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 s'engage avec ses fournisseurs et ses sous-traitants au quotidien dans la recherche de l'excellence opérationnelle, la compétitivité et la réduction de l'empreinte carbone. Ainsi, le Groupe souhaite offrir le meilleur à ses clients avec des relations de confiance et équilibrées sur le long terme pour répondre aux enjeux de l'industrie aéronautique.

Safran soutient ses fournisseurs et sous-traitants face à la crise Covid-19 et ses répercussions sur l'industrie aéronautique, avec notamment une cellule de suivi et d'accompagnement.

Dans le cadre de son plan de vigilance (cf. loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance), Safran prend en compte 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 humains, ainsi que les mesures mises en place pour les prévenir et les atténuer.

ACHATS

48,5 %
du chiffre d'affaires ajusté

42 %
du volume d'achats réalisé en France, dont 83 % auprès des PME et ETI

Safran est titulaire du Label Relations Fournisseur et Achats Responsables[1] depuis 2014

Safran est membre du Pacte PME depuis 2010[2]

Safran, employeur responsable

UNE FORTE MOBILISATION POUR LIMITER L'IMPACT DE LA CRISE COVID-19

Le Groupe a réagi rapidement face à l'impact de la crise sur son activité en adaptant son organisation et s'appuyant sur les législations locales.

En 2020, 16 551 collaborateurs, ont quitté le Groupe (principalement aux États-Unis et au Mexique).

En France, un accord Groupe de Transformation d'Activité a été signé en juillet 2020 avec l'ensemble des organisations syndicales. Cet accord a permis de préserver environ 10 000 emplois, tout en maintenant la solidarité entre les collaborateurs et en construisant les compétences et les expertises essentielles au redémarrage de l'activité. Cet accord permet notamment au Groupe de bénéficier des mesures de chômage partiel mises en place par le gouvernement français.

UNE MARQUE EMPLOYEUR RECONNUE

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 265 ambassadeurs Safran : collaborateurs auparavant élèves des écoles et universités ciblées.

Safran a continué à recruter dans le monde, et, malgré la crise, plus de 3 300 collaborateurs dans le monde et plus de 3 200 alternants ont rejoint le Groupe en Europe. Safran bénéficie d'une marque employeur reconnue : 4e place au classement « étudiants » Universum, meilleur employeur mondial du secteur Aérospatiale et Défense selon le classement *Forbes*, 8e meilleur employeur en France et 2e place dans la catégorie « Aéronautique, Ferroviaire et Naval » selon le classement annuel du magazine *Capital*.

L'ACTIONNARIAT SALARIÉ, UNE PRATIQUE DÉVELOPPÉE CHEZ SAFRAN

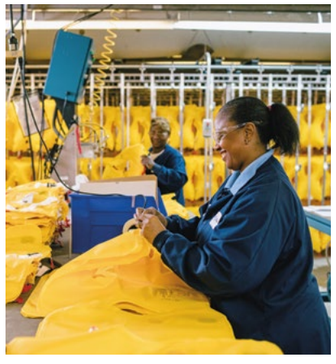
Safran encourage avec succès la présence de ses salariés à son capital grâce à des dispositifs permanents tels que des fonds d'actionnariat : 49 % des salariés du Groupe dans le monde détiennent ainsi des actions Safran. Cette présence au capital se traduit également par la participation de deux représentants des fonds d'actionnariat salarié aux travaux du Conseil d'administration. En 2020, les collaborateurs de Safran ont largement souscrit à la nouvelle opération internationale d'actionnariat salarié mise en œuvre par le Groupe qui vise à associer les salariés aux objectifs, succès et performances futurs de Safran. Avec un actionnariat salarié de 7,25 % (10,4 % en droits de vote) au 31 décembre 2020, l'actionnariat salarié permet au Groupe de s'appuyer, dans la durée, sur une base actionnariale stable.

(1) Le label Relation fournisseurs et achats responsables remplace le label Relations fournisseur responsables.
(2) Périmètre accord France (hors Safran Aerosystems, Safran Passenger Solutions, Safran Seats, Safran Cabin).

78 892
collaborateurs,
dont
27,7 %
de femmes

3 332
recrutements

34,6 %
de femmes recrutées



LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION, UNE CULTURE D'ENTREPRISE

La diversité est au cœur de l'identité de Safran : les collaborateurs travaillent dans plus de 25 pays et couvrent une multitude de métiers. Cette diversité est inhérente à la réussite du Groupe : la complémentarité des profils, des compétences et des points de vue est un levier fort de créativité, d'innovation, et de performance collective. Il est primordial pour Safran de reconnaître et de valoriser les singularités de chacun et de développer une culture d'entreprise inclusive. Le Groupe mène ainsi une politique de diversité et d'inclusion, se souciant de promouvoir l'égalité des chances et de lutter contre toute forme de discrimination. Safran est signataire de la Charte de la diversité depuis 2010, et s'engage à intégrer ces principes dans toute l'entreprise.

L'enjeu de l'égalité professionnelle femmes-hommes est crucial pour Safran ; la mixité et la richesse qu'elle apporte sont un atout majeur pour faire face aux défis à venir. En 2020, les femmes représentent 27,7 % des effectifs du Groupe. Safran s'est donné un objectif clé à horizon 2025 : 22 % de femmes parmi les cadres dirigeants du Groupe.

L'objectif de Safran est d'opérer un changement durable de culture d'entreprise, à travers la suppression des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes et des actions de sensibilisation à la non-discrimination et de lutte contre les stéréotypes et biais inconscients. Le Groupe souhaite aussi se rendre plus attractif auprès des femmes et augmenter le nombre de femmes dirigeantes.

Depuis plus de 10 ans, Safran mène une politique proactive en faveur de l'intégration des personnes en situation de handicap. Elle s'articule autour de quatre axes fondamentaux : le maintien dans l'emploi, le recrutement, la collaboration avec le secteur protégé et adapté et l'amélioration de l'intégration avec des établissements handi-accueillants (norme Afnor). Dans ce domaine, le Groupe s'est donné pour objectif d'avoir un taux d'emploi de 6 % de personnes en situation de handicap.



Safran se mobilise aussi pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Ainsi, en 2020, malgré la crise économique, Safran a soutenu ses efforts en accueillant plus de 5 000 stagiaires, alternants, doctorants, et jeunes en VIE. Plus de 50 % des postes ouverts aux jeunes diplômés ont été pourvus par des jeunes formés dans le Groupe.



DES COLLABORATEURS PRÉPARÉS AUX MÉTIERS DE DEMAIN

Face aux enjeux environnementaux, aux évolutions de plus en plus rapides du secteur aéronautique, à l'exigence croissante de compétitivité, à la nécessité d'accélérer la digitalisation du Groupe et aux nouvelles aspirations des collaborateurs, Safran doit accompagner l'évolution des compétences et des métiers :

- les compétences digitales : *data governance* intégrée dans tous les métiers, *data science*, *data architecture*, *data engineering*, continuité numérique, maintenance prédictive, logiciel, intelligence artificielle, fabrication additive, cybersécurité, etc. ;
- les compétences systèmes, navigabilité et architecture systèmes se renforcent pour positionner le Groupe comme architecte de solutions globales ;
- les compétences permettant la transition écologique doivent se développer : électronique de puissance, gestion de l'énergie, nouveaux carburants ;
- des adaptations organisationnelles et managériales sont nécessaires : management collaboratif et équipe autonome multimétiers, 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 la *data* pour proposer des produits et des services toujours plus performants.

13 %
de femmes parmi
les cadres dirigeants,
objectif 22 % en 2025

2,73 %
taux d'absentéisme

1 418
mobilités et mutations

5,37 %
d'emploi des personnes
handicapées

LA FORMATION DES COLLABORATEURS, UNE PRIORITÉ POUR LE GROUPE

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 formation sur son Campus ou à distance en classe virtuelle des salariés du Groupe venant de sociétés, pays et métiers différents : cela suscite un 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. En 2020, face à la crise sanitaire Safran University a eu la volonté de faire face et de se reconfigurer pour maintenir la continuité pédagogique et sa capacité de former les salariés. En 2020, 77 % des formations dispensées par Safran University ont été à distance.





DES PARCOURS PROFESSIONNELS DIVERSIFIÉS, UNE PRATIQUE ENCOURAGÉE

En 2020, 84 % 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. Dans le contexte de crise Covid-19, le Groupe a mis en place des dispositifs renforcés pour favoriser et accompagner les mobilités entre les filiales qui ont été impactées de façon hétérogène par la crise. Ainsi, 1 418 collaborateurs ont pu changer d'activité et de société en 2020. Dans ce contexte, le Groupe renforce sa politique RH de reconversion des métiers en décroissance vers les métiers en croissance. La crise a accéléré des parcours professionnels grâce à la découverte de métiers d'avenir, notamment ceux de la transformation digitale et de la transition écologique, et à la montée en compétences des collaborateurs construite en lien avec Safran University.



~ 1 million
d'heures de formation
en présentiel et à distance
dans le monde en 2020

67 %
des collaborateurs
dans le monde ont suivi
au moins une formation
en 2020



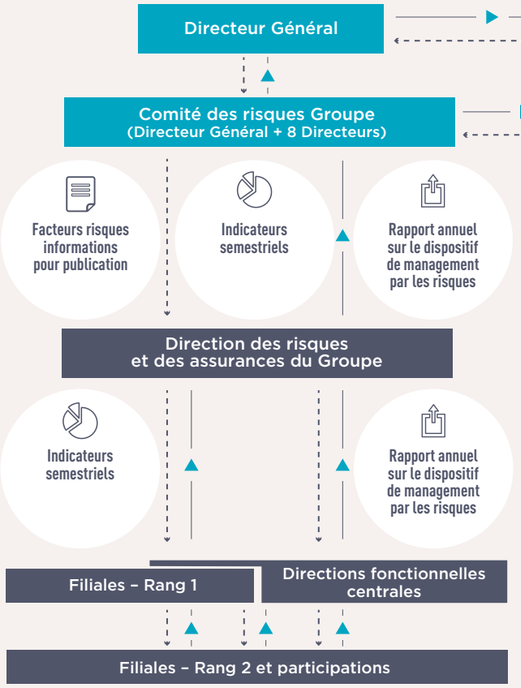
LE DISPOSITIF DE MANAGEMENT PAR LES RISQUES DE SAFRAN ET SON PILOTAGE

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

L'ERM de Safran a engendré une culture de gestion par les risques qui s'est imposée dans tous les processus de l'entreprise et est aujourd'hui fortement implantée et largement partagée par toutes les équipes, dans toutes les entités, à tous les niveaux de l'organisation.
L'ERM de Safran s'est imposé comme un dispositif clef de sa performance. Il est décrit de manière détaillée au Chapitre 4 du document d'enregistrement universel.
Des comités des risques dans les sociétés de rang 1 et les directions fonctionnelles centrales et *in fine* le comité des risques Groupe procèdent à une mise à jour périodique de l'identification, de l'évaluation, du traitement et de la maîtrise des risques majeurs.

La direction des risques et des assurances, rattachée au Directeur Général Adjoint Groupe, composée d'un directeur Risques & assurances et de *Risk Managers Corporate*, est responsable de la mise en œuvre de l'ERM pour le Groupe.
Elle élabore les outils méthodologiques et les procédures qui assurent la cohérence du traitement des risques par les sociétés de rang 1 et les directions fonctionnelles centrales.

Chaque **société de rang 1** dispose d'un ***Risk Manager*** qui établit la cartographie de ses risques et est en liaison permanente avec la direction Risques & assurances. Les *Risk Managers* sont chargés du déploiement de la démarche de management par les risques sur la totalité de leur périmètre opérationnel respectif, c'est-à-dire leur société de rang 1, ainsi que les filiales et participations qui y sont rattachées.
Chaque **direction fonctionnelle centrale** de Safran établit également la cartographie des risques majeurs de son domaine.



Le comité d'audit et des risques examine en particulier la cartographie des risques et les travaux liés aux principaux risques du Groupe tels qu'ils lui sont présentés deux fois par an par la direction des risques et des assurances.
Le comité rend compte de ses travaux portant sur la gestion par les risques au Conseil d'administration selon la même périodicité.

PRINCIPAUX RISQUES

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



Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère

- Évolution de l'environnement concurrentiel (aléas politiques et géopolitiques, aléas sanitaires dont le traitement de la pandémie Covid-19, etc.)
- Évolution des conditions économiques
- Effet de cycle aéronautique
- Concurrence

Risques de marché financier

- Risque de change
- Risque de taux d'intérêt
- Risque de contrepartie
- Risque de liquidité

Risques juridiques et réglementaires

Risques de mise en cause médiatique

Risques liés au changement climatique

Risques liés aux activités opérationnelles du Groupe

- Accident d'aéronef
- Retards, développements de programmes et industrialisation
- Produits et services
- Risques liés aux fournisseurs et partenaires
- Risques liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement
- Risques liés à la sûreté des personnes
- Risques liés à la confidentialité des données et risques de cybersécurité

Risques liés à l'évolution stratégique du Groupe

- Risques liés à l'évolution technologique
- Aléas sur la rentabilité des investissements
- Dépendance à l'égard des commandes publiques
- Risques liés aux acquisitions et restructurations

Risques liés aux Ressources humaines

FOCUS SUR LE RISQUE CLIMATIQUE

Pour faire face aux **risques physiques** liés au changement climatique auxquels Safran est exposé, le Groupe s'est doté d'une politique et d'une gouvernance SSE (Santé, Sécurité, Environnement) qui lui permettent d'assurer un niveau de protection élevé à l'ensemble de ses collaborateurs et de ses biens.
Safran déploie une stratégie volontariste reposant sur des objectifs quantifiés afin de répondre aux enjeux majeurs du changement climatique et à la raréfaction des énergies fossiles, en maîtrisant et réduisant sa consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre produites par ses opérations et services (scopes 1 & 2).
Pour faire face à ce **risque de transition**, Safran a engagé de nombreuses actions ciblées d'amélioration de la performance de ses nouveaux bâtiments, de réduction des consommations énergétiques des sites existants, de bascule énergétique fondée sur des solutions de rupture de génération de chaleur ou l'approvisionnement en énergies décarbonées, ou encore l'introduction de biocarburants dans ses essais moteurs.
Safran participe à l'élaboration de normes environnementales pour la décarbonation du secteur aéronautique en contribuant aux travaux d'institutions internationales.
Dans le respect d'une feuille de route technologique visant à la réduction des émissions liées à l'usage de ses produits (scope 3), l'ensemble des activités de R&T de Safran est désormais orienté vers :

- la conception de moteurs moins consommateurs de carburant et d'équipements aéronautiques plus légers à émissions de CO_2 réduites ;
- la participation à des programmes de recherche sur des carburants durables (biocarburants, hydrogène liquide, etc.) ;
- le développement de l'avion plus électrique disposant d'une chaîne d'énergie optimisée (propulsion électrique/hybride pour les courtes distances).

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION INTÉGRANT DANS SON FONCTIONNEMENT LES MEILLEURS STANDARDS DE GOUVERNANCE

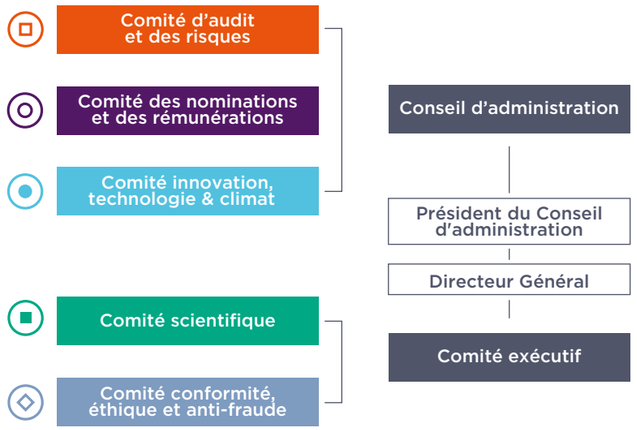
Safran se réfère au « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » élaboré conjointement par l'AFEP et le MEDEF. Le Conseil d'administration de Safran définit sa stratégie et veille à sa mise en œuvre.

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, confirmé à l'occasion de la nomination d'Olivier Andriès comme nouveau Directeur Général à compter du 1er janvier 2021, permet de bénéficier à la fois de son parcours managérial et industriel et de la stature internationale du Président, Ross McInnes. La complémentarité de leurs profils, expériences et parcours sera un des atouts permettant d'assurer une gouvernance harmonieuse du Groupe, basée sur la transparence entre la direction générale et le Conseil d'administration et une répartition équilibrée et respectueuse des rôles respectifs du Président et du Directeur Général, garantie d'une efficace dissociation des fonctions.

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.



UN ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT CHARGÉ DU SUIVI DES QUESTIONS CLIMATIQUES

Pleinement conscient de l'importance stratégique du sujet climat pour l'industrie aéronautique, le Conseil d'administration a décidé début 2021 de désigner Patrick Pélata, Administrateur chargé du suivi des questions climatiques et a défini ses attributions en la matière (cf. focus page 45).

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 l'entreprise.

« *EXECUTIVE SESSION* » ET ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

À l'occasion du processus formalisé d'auto-évaluation de son fonctionnement, le Conseil a décidé qu'un point « *executive session* » serait ajouté à l'issue de chacune de ses réunions programmées, à compter de 2021, laissant ainsi la place, selon le besoin, à des échanges sur son fonctionnement. La pratique était jusqu'alors de tenir deux « *executive sessions* » par an. Ce type de réunion est également habituellement l'occasion, hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes, de débattre des performances des dirigeants mandataires sociaux, des travaux relatifs aux plans de succession et de l'identification de sujets à traiter ultérieurement au Conseil.

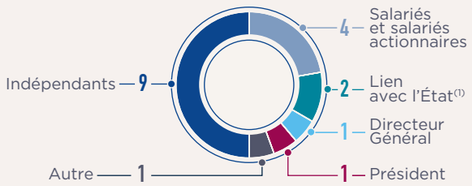
Ce processus a également permis d'établir que les principaux constats ressortant de l'évaluation formalisée en 2018 avec l'aide d'un consultant extérieur étaient toujours partagés, dont ceux portant sur l'appréciation et la satisfaction d'une dissociation des fonctions efficace, de la qualité du fonctionnement du Conseil (professionnalisme, bon équilibre entre l'opérationnel et la stratégie, qualité des documents) et du traitement des questions stratégiques.
La réalisation et l'avancée des pistes d'améliorations alors identifiées ont également été constatées.

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

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

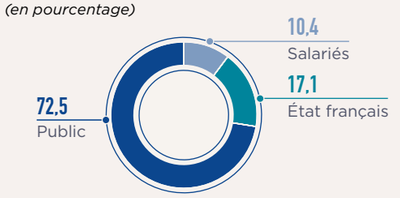
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2020

(en nombre d'administrateurs)



ACTIONNAIRES DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2020

(en pourcentage)



Une diversité de profils, compétences et expertises au sein du Conseil

La composition du Conseil est riche d'une diversité d'expériences permettant de répondre aux enjeux stratégiques et de performance. Le Conseil s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités. Sa politique de diversité s'articule notamment autour des principes et objectifs en matière de taille du Conseil, de représentation de diverses parties prenantes, de taux d'indépendance, de complémentarité et richesse de profil, d'expérience et carrière à l'international de ses membres et de représentation équilibrée des femmes et des hommes.

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	12
Finance et contrôle de gestion	11
Digital – Nouvelles technologies	6
Gouvernance et rémunérations	14
Ressources humaines – RSE	11

Des comités pour répondre aux enjeux stratégiques du Groupe

(chiffres clés 2020)

Comité d'audit et des risques

- 6 réunions
- 6 membres
- 94 % de participation
- 80 % (soit 4 sur 5) d'indépendants (2)

Comité des nominations et des rémunérations

- 9 réunions
- 8 membres
- 90 % de participation
- 71,43 % (soit 5 sur 7) d'indépendants (2)

Comité innovation, technologie & climat

- 2 réunions
- 5 membres
- 100 % de participation
- 75 % (soit 3 sur 4) d'indépendants (2)

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

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

(AU 25 MARS 2021)



ROSS McINNES

Président du Conseil



OLIVIER ANDRIÈS

Directeur Général



ANNE AUBERT

Administrateur représentant les salariés actionnaires



MARC AUBRY

Administrateur représentant les salariés actionnaires

CAR



HÉLÈNE AURIOL POTIER

Administrateur indépendant

I CNR CITC



PATRICIA BELLINGER

Administrateur indépendant

I CNR



HERVÉ CHAILLOU

Administrateur représentant les salariés

CITC



JEAN-LOU CHAMEAU

Administrateur indépendant

I CNR CITC



MONIQUE COHEN

Administrateur référent

Présidente du comité des nominations et des rémunérations

I CNR



ODILE DESFORGES

Administrateur

Présidente du comité d'audit et des risques

I CAR



DIDIER DOMANGE

Administrateur

CNR



LAURENT GUILLOT

Administrateur indépendant

I CAR



VINCENT IMBERT

Administrateur proposé par l'État

CNR CITC CAR



SUZANNE KUCHAREKOVA MILKO

Administrateur représentant de l'État



DANIEL MAZALTARIM

Administrateur représentant les salariés

CNR



PATRICK PÉLATA

Président du comité innovation, technologie & climat

Administrateur indépendant chargé du suivi des questions climatiques

I CNR CITC



ROBERT PEUGEOT

Administrateur représentant de F&P

I CAR



SOPHIE ZURQUIYAH

Administrateur indépendant

I CAR

I — Indépendant

CAR — Comité d'audit et des risques

CNR — Comité des nominations et des rémunérations

CITC — Comité innovation, technologie & climat

CONSEIL D'ADMINISTRATION
(chiffres clés 2020)

10
réunions

98%
de participation

18
administrateurs

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

ÉVOLUTIONS DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2020

- **Olivier Andriès**, Directeur Général, a également été coopté administrateur, avec effet le 1er janvier 2021. Par cette cooptation, le Conseil d'administration réaffirme qu'il estime que ce mandat constitue un complément utile et nécessaire à la fonction de Directeur Général. Cela permet au Directeur Général d'être un parmi ses pairs autour de la table du Conseil et au Conseil de bénéficier de sa présence.
- Lors de l'assemblée générale du 28 mai 2020 :
  - **Patricia Bellinger** a été nommée administrateur indépendant supplémentaire ;
  - **Anne Aubert** et **Marc Aubry** ont été nommés administrateur représentant les salariés actionnaires.
- **Suzanne Kucharekova Milko**, Secrétaire Générale de l'Agence des Participations de l'État, a été nommée représentant de l'État au Conseil de Safran.

PERSPECTIVES ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 26 MAI 2021

Proposition de nomination d'une nouvelle administratrice indépendante et évolution dans la composition du comité d'audit et des risques :
Le Conseil proposera la nomination de Fabienne Lecorvaisier comme administratrice indépendante en remplacement d'Odile Desforges. Son profil répond à l'ensemble des caractéristiques identifiées et recherchées dans le cadre du processus de sélection mené.
Fabienne Lecorvaisier apporterait en particulier au Conseil son expérience acquise grâce à ses différents postes, tant en France qu'à l'étranger, au sein de groupes industriels internationaux, son expertise de directeur financier, ainsi que son expérience d'administrateur. Elle apporterait également ses compétences, expériences et son ouverture sur les autres missions et responsabilités d'un conseil d'administration, notamment dans le domaine de la stratégie, de la transition énergétique, du contrôle des risques et des transactions financières et projets de grande ampleur.
Elle rejoindrait le comité d'audit et des risques dont elle viendra renforcer la composition.
Par ailleurs, Laurent Guillot prendra la Présidence du comité d'audit et des risques, après l'assemblée générale, au terme du mandat d'Odile Desforges.

Proposition de renouvellement de trois administrateurs indépendants, dont l'administrateur chargé du suivi des questions climatiques :
Le Conseil proposera également de renouveler les mandats d'administrateurs indépendant de :
- Hélène Auriol Potier qui est également membre du comité des nominations et des rémunérations et du comité innovation, technologie & climat ;
- Sophie Zurquiyah qui est également membre du comité d'audit et des risques ;
- Patrick Pélata qui est également Président du comité innovation, technologie & climat et membre du comité des nominations et des rémunérations.

Le Conseil ayant désigné Patrick Pélata administrateur chargé du suivi des questions climatiques, le renouvellement de son mandat d'administrateur permettra également aux actionnaires d'exprimer leur soutien à la démarche de la direction générale et du Conseil sur l'enjeu « climat ».
La stratégie et le plan d'action climat de Safran seront présentés lors de l'assemblée générale.

L'ADMINISTRATEUR CHARGÉ DU SUIVI DES QUESTIONS CLIMATIQUES - PATRICK PÉLATA

Partageant cette vision avec ses actionnaires, le Conseil d'administration est pleinement conscient de l'importance stratégique du sujet « climat » pour l'industrie aéronautique. En conséquence, le Conseil a désigné Patrick Pélata « Administrateur chargé du suivi des questions climatiques ». Il est également Président indépendant du comité innovation, technologie & climat. Il incarnera et représentera l'engagement du Conseil sur les questions climatiques.
Il conduira et s'assurera du suivi du plan d'action climat par le comité innovation, technologie & climat dont la dénomination et les missions ont également été complétées en ce sens. Dans ce cadre, il sera impliqué, avec ce comité, dans le suivi et la supervision du plan d'action de la direction générale lié aux questions climatiques et dans la préparation des éléments d'information destinés à être publiés par la société et présentés à l'assemblée générale. Il est informé des demandes des actionnaires concernant les sujets entrant dans le champ de sa mission et, le cas échéant, se rend disponible pour communiquer avec eux sur ces sujets, en concertation avec le Président du Conseil. Ses attributions sont définies dans le règlement intérieur du Conseil.

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

UN COMITÉ EXÉCUTIF METTANT EN ŒUVRE LA STRATÉGIE ET CONDUISANT LES ACTIVITÉS ET OPÉRATIONS DU GROUPE

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

- **Le comité exécutif garantit une application unifiée de la stratégie de Safran dans toutes les entités du Groupe.** Il suit également sa performance opérationnelle et assure la liaison avec les différentes sociétés du Groupe.
- **Le comité exécutif rassemble 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, 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 de la Secrétaire Générale 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 2021)

FONCTIONS TRANSVERSES



BERNARD DELPIT
Directeur Général Adjoint, Directeur Financier Groupe



STÉPHANE CUEILLE
Directeur Groupe R&T et Innovation



STÉPHANE DUBOIS
Directeur Groupe Responsabilités Humaines et Sociétale



BRUNO DURAND
Directeur Groupe Industrie, Achats et Performance



CELESTE THOMASSON
Secrétaire Générale et Présidente du Comité Éthique et Conformité



FRÉDÉRIC VERGER
Directeur Groupe Digital et Systèmes d'Information



ALEXANDRE ZIEGLER
Directeur Groupe International et Relations Institutionnelles



OLIVIER ANDRIÈS
Directeur Général

COMITÉ EXÉCUTIF
18
membres*

PRÉSIDENTS DE SOCIÉTÉS



JEAN-PAUL ALARY
Président de Safran Aircraft Engines



VINCENT CARO
Président de Safran Nacelles



CÉDRIC GOUBET
Président de Safran Landing Systems



NORMAN JORDAN
Président de Safran Cabin



VINCENT MASCRÉ
Président de Safran Seats



FRANCK SAUDO
Président de Safran Helicopter Engines



ALAIN SAURET
Président de Safran Electrical & Power



MARTIN SION
Président de Safran Electronics & Defense



SÉBASTIEN WEBER
Président de Safran Aerosystems

ÉVOLUTIONS DE LA COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF EN JANVIER 2021

- **Olivier Andriès** succède à Philippe Petitcolin en tant que Directeur Général
- **Bernard Delpit**, Directeur Financier Groupe, également en charge de la Stratégie, des Fusions & Acquisitions et de l'Immobilier, est nommé Directeur Général Adjoint Groupe
- **Celeste Thomasson**, Secrétaire Générale, est nommée Secrétaire Générale et Éthique de Safran
- **Sébastien Weber** est nommé Président de Safran Aerosystems
- **Frédéric Verger** est nommé Directeur Groupe du Digital et des Systèmes d'information
- **Bruno Durand** est nommé Directeur Groupe Industrie, Achats et Performance

* y compris Directrice Groupe Communication dont la nomination sera effective en avril 2021.

UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION EN SOUTIEN DE LA CRÉATION DE VALEUR À COURT ET LONG TERME

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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

POLITIQUE ET STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

POLITIQUE ET STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

La structure de rémunération du Directeur Général est composée d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable annuelle et d'un dispositif d'intéressement long terme (ILT) sous forme d'attribution gratuite d'actions de performance. Il bénéficie des régimes de retraite complémentaire et du régime de prévoyance mis en place par le Groupe.

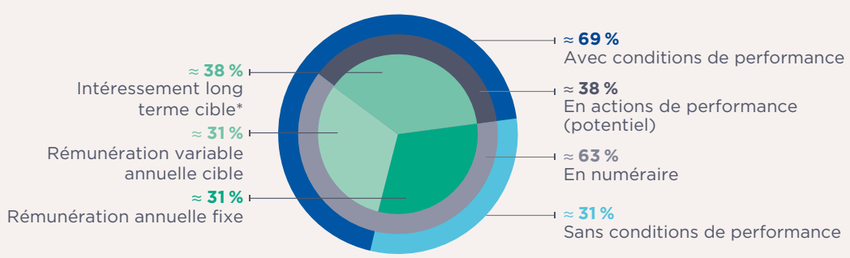
Afin de renforcer l'alignement d'intérêt avec l'entreprise et ses actionnaires, cette structure de rémunération repose sur un équilibre entre la performance court terme et la performance long terme telles qu'appréciées par le Conseil. Dans cet ensemble, la part soumise à conditions de performances est prépondérante.



RATIO D'ÉQUITÉ (1)

Sur un périmètre France, les ratios d'équité entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Président et Directeur Général) et la rémunération moyenne des salariés ressortent, en 2020, respectivement, à 8 et 32.

STRUCTURE RÉCURRENTE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



** En valorisation IFRS à l'attribution.*

(1) Voir dans le document d'enregistrement universel 2020, chapitre 6.

Une structure équivalente de rémunération variable est appliquée de façon adaptée à certains cadres et dirigeants du Groupe

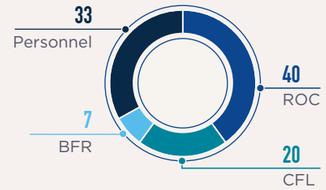
RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

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

Pour 2021, les objectifs RSE-RH-Climat couvrent des démarches et priorités liées à la mise en place de la nouvelle politique RSE, avec des focus particuliers sur l'amélioration de la parité homme/femme dans le comité exécutif Groupe et les comités de direction des sociétés, le projet bas-carbone (ainsi qu'également la poursuite de la promotion des carburants durables) et la sécurité (taux de fréquence des accidents constatés).

OBJECTIFS DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE (1)

(en pourcentage)

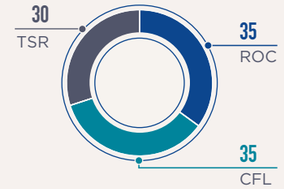


ILT – ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Ce mécanisme est particulièrement adapté à la fonction de Directeur Général étant donné le niveau attendu de sa contribution directe à la performance de long terme de l'entreprise. Ce dispositif permet de favoriser l'alignement des intérêts des dirigeants avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires. Les attributions d'actions de performance sont déployées sur la population des cadres supérieurs du Groupe. Les attributions sont actuellement conditionnées à l'atteinte de conditions de performance interne (ROC et CFL)(2) et externe (TSR)(2) exigeantes dont la mesure est effectuée sur trois ans.

CRITÈRES DE PERFORMANCE DE L'ILT (3)

(en pourcentage)



IMPACT DE LA CRISE COVID-19 SUR LA RÉMUNÉRATION



2020

- Les paramètres de la politique de rémunération variable annuelle du Directeur Général alors en exercice n'ont pas été ajustés, ceci participant à l'effort de modération salariale demandé aux collaborateurs du Groupe dans le contexte de crise. Le budget de référence pour le calcul a donc été celui arrêté préalablement à l'arrivée soudaine de la crise Covid-19. Le versement de cette rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'assemblée générale 2021.

2021

- Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération annuelle fixe du nouveau Directeur Général restera pour l'exercice 2021, inchangée par rapport à celle de 2020 pour cette même fonction. Cette décision a été prise pour cette année au regard des circonstances (crise du secteur aéronautique et Covid-19), dans le contexte actuel (Accord de Transformation d'Activité Safran intégrant un dispositif de modération salariale).
- Les politiques de rémunération 2021 du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général qui seront soumises au vote de l'assemblée générale 2021 resteront également en substance inchangées par rapport à celles approuvées par l'assemblée générale 2020.
- L'Accord de Transformation d'Activité prévoyant le gel sur l'année 2021 des cotisations au titre des régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies, il n'y aura pas de versement au titre de ces régimes au bénéfice du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général au titre de 2021.

(1) Référence : budget de l'année.
(2) TSR : *Total Shareholder Return*. Le TSR correspond au rendement total de l'action Safran (dividendes et évolution du cours). ROC : résultat opérationnel courant. CFL : cash flow libre. BFR : besoin en fonds de roulement.
(3) Référence de principe : plan moyen terme du Groupe.

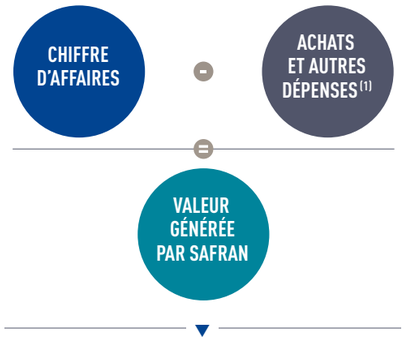
UNE CRÉATION DE VALEUR DURABLE

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 2020



SALARIÉS (2)

65 %

• Des conditions de travail et un modèle social attractifs

INVESTISSEMENTS DANS LE FUTUR (3)

23 %

• 5 % du chiffre d'affaires consacrés à la R&D autofinancée en 2020
• 75 % des dépenses de R&T consacré à l'efficacité environnementale

ACTIONNAIRES (4)

2 %

• TSR (5) 2005-2020 : + 14,27 % par an

ÉTAT (6)

9 %

• Impositions et taxes dues.
• Le meilleur de la technologie mondiale au service de la souveraineté nationale et européenne et de la dissuasion

DÉTENTEURS DE DETTES (7)

1 %

• Une signature financière parmi les meilleures de l'industrie mondiale
• Notation de crédit long terme : BBB+ (avec perspective stable)

Note : sur la base des comptes ajustés arrêtés au 31 décembre 2020.
(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) Dividende proposé à l'assemblée générale du 26 mai 2021.
(5) TSR : *Total Shareholder Return*. Le TSR correspond au rendement total de l'action Safran (dividendes et évolution du cours).
(6) Taxes et impôts sur les sociétés.
(7) Coût de la dette nette et autres charges et produits financiers.

INDICATEURS CLEFS DE PERFORMANCE

Indicateurs clefs en matière d'innovation durable	2019	2020
Scope 3 (usage des produits) : effort R&T consacré à l'efficacité environnementale RSE	75 %	75 %
	Objectif 2025 : 75 %	
Nombre de nouveaux doctorants en entreprise RSE	63*	36
	Objectif 2025 : > 65	
Dépenses de R&D autofinancées	1 337 M€	864 M€
Nombre de premières demandes de brevets	Plus de 1 200	Plus de 1 000

* Moyenne sur 3 ans (2017-2019) des nouveaux doctorants.

Indicateurs clefs en matière d'excellence opérationnelle	2019	2020
Nombre de lignes de production « du futur » en service	22	24
Pourcentage d'établissements labellisés SSE « OR » (référentiel interne) RSE	50 %	60 %
	Objectif 2025 : 100 % des établissements	
Investissements corporels	695 M€ (1)	449 M€
Base exploitée CFM56	31 802	31 865
Carnet de commandes LEAP	15 614	9 614 (2)
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (TFAA) (3) RSE	3,2	2,0
	Objectif 2025 : TFAA < 2,5	
Emissions scopes 1 et 2 (Teq. CO_2) RSE	623 619*	414 988
Variation des émissions scopes 1 et 2 (4)	*+ 3 %*	*- 31 %*
	Objectif 2025 : réduction de 30 % (4)	
Ratio des déchets valorisés RSE	68,3 %	70,5 %

* Les valeurs 2019, qui prenaient en compte certaines données estimées pour le quatrième trimestre 2019, ont notamment été revues en 2020 pour refléter les données définitives.

Indicateurs clefs en matière de comportement responsable	2019	2020
Taux des achats réalisés par des fournisseurs ayant signé la charte d'achats responsables Safran (5) RSE	-	40 %
	Objectif 2025 : 80 %	
Taux de cadres dirigeants et personnes exposées ou concernées formés à l'anti-corruption (6) RSE	-	66 %
	Objectif 2025 : 100 %	
Nombre d'heures de formation par employé par an (7) RSE	26	13
	Objectif 2025 : 26	
Taux d'absentéisme monde	2,8 %	2,7 %
Part de femmes dans les effectifs	29,1 %	27,7 %
Part des femmes parmi les cadres dirigeants RSE	12 %	13 %
	Objectif 2025 : 22 %	

Indicateurs clefs de performance financière	2019	2020**
Croissance organique du chiffre d'affaires ajusté	+ 9,3 %	- 32,5 %
Indicateur de croissance des activités de services pour moteurs civils (en $)	+ 9,9 %	- 43,2 %
Marge opérationnelle courante	15,5 %	10,2 %
Taux de conversion du ROC en FCF	51,9 %	63,6 %
Dividendes	0 € / action*	0,43 € / action

* En réponse à l'impact de la crise 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 contexte de crise Covid-19, crise sans précédent pour l'industrie aéronautique.

Indicateurs clefs de gouvernance	2019	2020
Taux de participation moyen aux réunions du Conseil	95 %	98 %
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	64,3 %	64,3 % (8)
Taux de féminisation du Conseil à l'issue de l'AG N + 1	42,86 %	42,86 % (8)

(1) Net d'un encaissement pour la cession d'un ensemble immobilier tertiaire en région parisienne.
(2) Sur la base des bons de commande et des annulations en attente.
(3) En nombre d'accidents par millions d'heures travaillées.
(4) Par rapport à 2018.
(5) Ou disposant d'une charte d'achats responsables équivalente.
(6) Des directions achats, RH, commerce, juridique, finance, audit et contrôle interne, conformité et éthique des affaires, risques et communication incluant les clients, fournisseurs, audit et partenaires concernés.
(7) Hors employés en absence de longue durée.
(8) Sous réserve de l'adoption des résolutions lors de l'assemblée générale du 26 mai 2021.

AUTRES PUBLICATIONS DE SAFRAN

CAPITAL MARKETS DAY 2018
(journée investisseurs)

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

Présentation des orientations stratégiques et des objectifs financiers à moyen et long termes (2018-2022) du Groupe.



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2020

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

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



L'ESSENTIEL

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

Brochure institutionnelle de présentation synthétique des activités, des produits et des engagements de Safran.



PRÉSENTATION DE SAFRAN

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

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



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 : Raphaël Soret • Philippe Stroppa.

Cyril Abad / CAPA Pictures / Safran • Rodolphe Alary / Safran • Sylvain Cambon / Safran • Adrien Daste / Safran • Eric Drouin / Safran • Yvan Dube / Getty Images • ESA / CNES / Arianespace • Eric Forterre / Safran • Aurélie Lamachère / Safran • Thierry Mamberti / Safran • Laurent Miaille / Safran • Alex Ojeda / CAPA Pictures / Safran • Raphael Olivier / CAPA Pictures / Safran • Orao / Safran • Anthony Pecchi / Safran • Frank Rogozienski / CAPA Pictures / Safran • Christel Sasso / CAPA Pictures / Safran • Safran Seats • stock.adobe.com • Philippe Stroppa / Safran • Bryan Tarnowski / CAPA Pictures / Safran • ThinkStockPhoto • Béa Uhart / CAPA Pictures / Safran • Benoit Vallet / Safran • VoltAero 2020 • Paul Weatherman • Yalcin Sonat • L'Oeil Du Chat / 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.