

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 28 MAI 2020

—





1

INTRODUCTION DU PRESIDENT ET OUVERTURE JURIDIQUE



ASSEMBLEE GENERALE A HUIS CLOS

Assemblée générale à huis clos

- **Décision annoncée le 17 avril** (première évocation de cette possibilité le 26 mars)
- Impératif sanitaire – préserver la santé et la sécurité de chacun
- Aucun actionnaire présent en salle (hormis les deux scrutateurs et les orateurs)
- **L'assemblée générale est retransmise en direct sur le site de la Société et par voie de conférence téléphonique**

Assemblée générale à huis clos

- **Composition du Bureau, en amont de l'assemblée, conformément à la réglementation spécifique Covid-19**
 - Séance présidée par le Président du Conseil d'administration
 - 2 scrutateurs, dont les noms ont été annoncés dès le 11 mai dans l'avis de convocation paru au BALO et ont été publiés sur le site Internet de la Société dans la rubrique dédiée à l'assemblée générale :
 - ✓ Hélène Dantoine, représentant l'Etat et
 - ✓ Marc Aubry, représentant le FCPE Safran Investissement
 - Le secrétaire du Conseil d'administration est désigné secrétaire de séance de l'assemblée

- **Quorum, arrêté à la veille** de l'assemblée générale à 15h, **atteint** :
 - l'assemblée peut valablement délibérer, tant à titre ordinaire qu'extraordinaire

Assemblée générale à huis clos

- **Dispositif habituel adapté aux circonstances** afin de faciliter la participation des actionnaires à ce moment privilégié d'information et de décision :
 - Informations pratiques rendues disponibles sur le site internet très en amont de l'assemblée
 - Les actionnaires ont été invités à voter ou donner pouvoir à l'avance

- **Votes exercés en amont de l'assemblée**

- **Autres adaptations du dispositif habituel :**
 - Les actionnaires ne peuvent pas poser de questions orales ni proposer des amendements ou résolutions nouvelles pendant l'assemblée générale
 - Possibilité de poser des questions écrites préalablement à l'assemblée générale
 - ❖ **Délai pour poser des questions écrites prolongé** par rapport au délai légal applicable

Ordre du jour

1- Introduction du Président de l'assemblée

2- Présentation des activités du Groupe en 2019

Point sur les impacts du Covid-19 et les réponses de Safran face à la crise

Messages clés

3- Présentation des résultats 2019

Chiffre d'affaires du T1 2020 et point sur l'activité en avril

Situation de liquidité à fin avril 2020

4- Rapports du conseil d'administration

- ◆ Gouvernance
- ◆ Rémunérations
- ◆ Présentation des résolutions

5- Rapports des commissaires aux comptes

6- Réponses aux questions écrites

7- Vote des résolutions



**POWERED
BY TRUST**



2

PRÉSENTATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

ACTIVITÉS DU GROUPE EN 2019

POINT SUR LES IMPACTS DU COVID-19 ET LES REPNSES DE SAFRAN FACE A LA CRISE

MESSAGES CLES

Bilan de l'année 2019

Activités

Croissance organique soutenue tout au long de l'année et dans toutes les divisions

Adaptation à l'immobilisation du Boeing 737MAX en lien avec nos partenaires; gestion de la chaîne d'approvisionnement

Transition CFM56-LEAP nominale

Réorganisation des activités Equipement, reflétant l'intégration des entités issues de Zodiac Aerospace

Objectif de synergies de 250 M€ confirmé

Finance

Augmentation significative de la rentabilité dans toutes les divisions

Programme de rachat d'actions initié en 2018 dans le cadre de l'acquisition de Zodiac et achevé en décembre 2019

Bonne génération de cash dans un contexte adverse d'immobilisation du 737MAX

Nouveaux partenariats stratégiques

Safran et MTU Aero Engines s'associent pour le moteur de l'avion de chasse européen de nouvelle génération

Daher, Airbus et Safran développent un démonstrateur d'avion à propulsion hybride



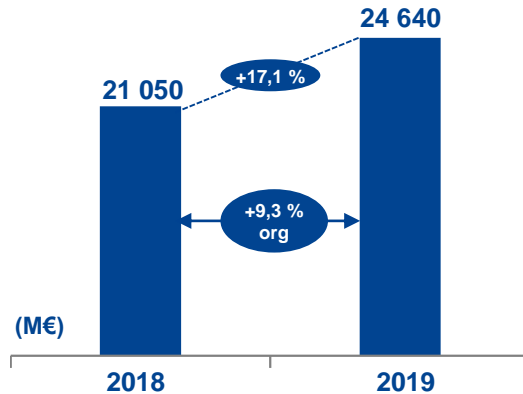
CFM accueille IndiGo comme nouveau client au dernier salon du Bourget



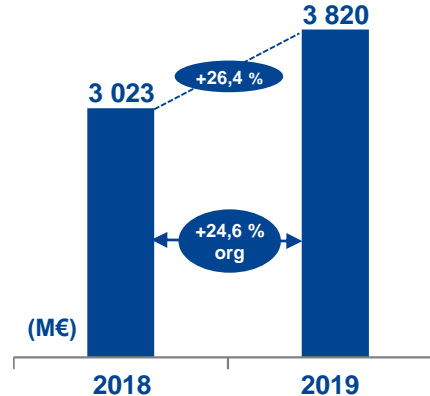
Avion de chasse européen de nouvelle génération

Les chiffres clefs de l'année 2019

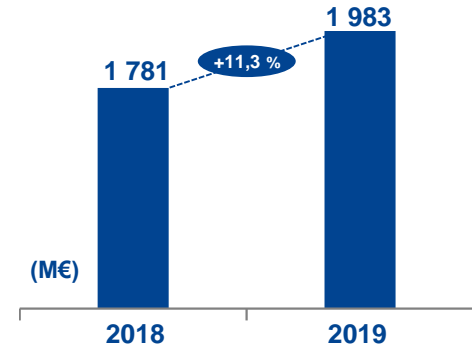
Croissance de 17,1 % du chiffre d'affaires ajusté
Forte croissance organique de 9,3 %



Croissance de 26,4 % du résultat opérationnel courant ajusté



Forte génération de cash flow libre de 1 983 M€



Propulsion aéronautique et spatiale – Faits marquants

Transition CFM56-LEAP

Succès commercial du LEAP

- ◆ Carnet de commandes global (commandes et intention d'achats) de 15 614 moteurs au 31/12/19
- ◆ 60,5 % de part de marché* sur la famille A320neo au 31 janvier 2020

Montée en cadence de la production du LEAP

- ◆ 1 736 LEAP livrés en 2019 contre 1 118 moteurs en 2018 (+618)
- ◆ LEAP-1A : 55 compagnies aériennes opèrent actuellement 632 avions équipés de LEAP-1A, totalisant à ce jour plus de 5,5 millions d'heures de vol
- ◆ LEAP-1B : avant l'immobilisation du 737MAX, 54 compagnies aériennes opéraient 387 avions équipés de LEAP-1B, totalisant plus de 1,7 million d'heures de vol

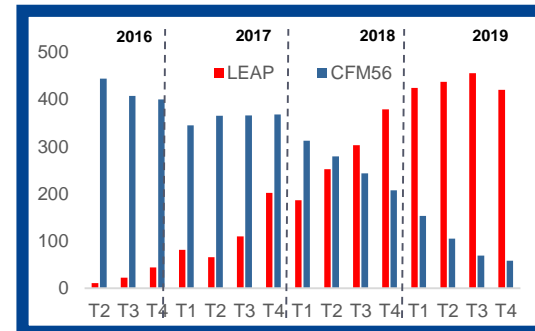
Baisse des livraisons pour les moteurs CFM56 comme prévu

- ◆ 391 moteurs livrés en 2019 contre 1 044 en 2018, dont 64 au T4 2019
- ◆ Plus de 1 milliard d'heures de vol moteur atteint en juin 2019

Autres faits marquants des activités de Propulsion

Hausse de 9,9% du chiffre d'affaires 2019 des activités de services pour moteurs civils (en \$)

Certification de 4 turbines d'hélicoptère dont celles de l'EASA pour l'Ardiden 1U qui motorise l'hélicoptère indien LUH et pour l'Aneto-1K qui équipe le Leonardo AW189K



Montée en cadence des livraisons du LEAP



Services CFM56-7 : Inspection géométrique sur l'arbre de turbine

Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems – Faits marquants

Nacelles

- ◆ Safran fournira la nacelle complète du nouvel avion d'affaires G700 de Gulfstream Aerospace

Freins carbone

- ◆ Signature de contrats avec des compagnies aériennes pour plus de 850 avions en 2019

Electronics & Defense

- ◆ Signature de plusieurs contrats majeurs dont Armasuisse (pour 1 000 jumelles infrarouges multifonctions et plus de 8 000 jumelles de vision nocturne stéréoscopique) et la NSPA (Agence OTAN de Soutien et d'Acquisition) pour la fourniture de plusieurs dizaines de jumelles infrarouges multifonctions de longue portée de dernière génération

Electrical & Power

- ◆ Les moteurs électriques intelligents ENGINEUS™ de Safran ont commencé à voler sur le banc d'essais volant Cassio, l'aéronef hybride-électrique de VoltAero destiné à l'aviation générale

Aerosystems

- ◆ Le seuil de 5 millions de gilets de sauvetage produits a été atteint



Safran fournira la nacelle du nouvel avion d'affaires G700



Moteurs électriques ENGINEUS™ de Safran présenté au dernier Salon du Bourget

Aircraft Interiors – Faits marquants

Cabin

Safran a été sélectionné par :

- ◆ Turkish Airlines pour lui fournir des chariots « Hybrite »
- ◆ Plusieurs compagnies majeures pour fournir des galleys pour Boeing 777-9

Seats

Safran a conclu de nouveaux contrats et a été notamment choisi par plusieurs compagnies majeures d'Asie et du Pacifique pour fournir des sièges :

- ◆ De première classe, de classe affaires et de classe premium économie pour A350
- ◆ De classe affaires pour Boeing 787

Passenger Solutions

- ◆ Les activités de divertissement à bord (IFE) de Safran ont continué de croître et ont été sélectionnées par plusieurs clients non divulgués en Europe et en Asie (y compris de nouveaux clients), principalement pour les systèmes de divertissement intégrés dans les sièges et les solutions de connectivité
- ◆ Safran étend sa base de clients à plus de 50 compagnies aériennes, plusieurs d'entre elles étant de premier plan



Assemblage final de chariots



Siège Fusio

Covid-19 : mise en place d'un protocole sanitaire Groupe

Mise en place par la cellule de crise Groupe d'un protocole visant à :

- ◆ Assurer la sécurité sanitaire des collaborateurs à leur poste de travail
- ◆ Aider chaque site à une relance progressive de ses activités, les « activités essentielles » ayant été poursuivies pendant la crise

Règles et recommandations déclinées selon les besoins et contraintes de tous les sites du Groupe

- ◆ Mesures de distanciation et règles d'hygiène obligatoires
- ◆ Dispositions appliquées mondialement aux activités de Safran dans le respect des contraintes réglementaires et culturelles locales

Mesures spécifiques pour faciliter la mise en œuvre du protocole

- ◆ Formation systématique et obligatoire des managers et directeurs d'établissement
- ◆ Sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs qui doivent s'engager à respecter ces règles

Situation au 18 mai 2020

- ◆ 30 sites fermés temporairement sur 250
- ◆ ~34% d'activité sur site; ~20% d'activité en télétravail.

Covid-19 : point sur le trafic aérien

Scenario pour 2020 ⁽¹⁾

- ◆ Le trafic aérien (“passagers-kilomètre payant”, RPK) baisserait de 48 % en 2020 dont -85 % au T2, environ -70 % au T3 et -33 % au T4,
- ◆ Les revenus passagers pourraient chuter de 314 Mds\$, soit -55 % en glissement annuel.

Scenarios post 2020 ⁽²⁾

◆ Scénario de référence :

- > Ouverture des marchés intérieurs au T3 2020. Ouverture graduelle beaucoup plus lente des marchés internationaux,
- > En 2021, le trafic aérien (RPK) pourrait être inférieur de 24 % par rapport au niveau de 2019 et inférieur de 32 % par rapport aux prévisions établies par IATA en octobre 2019,
- > Le niveau du trafic global de 2019 d'avant la crise, pourrait être retrouvé qu'en 2023.

◆ Scénario pessimiste :

- > Ouverture plus lente des économies et assouplissement graduel des restrictions de voyage, avec des confinements jusqu'au T3,
- > En 2021, le trafic aérien (RPK) devrait être inférieur de 34 % par rapport aux niveaux de 2019 et de 41 % inférieur aux précédentes prévisions pour 2021 (établies par IATA en octobre 2019)

⁽¹⁾ Prévisions IATA au 14 avril 2020 ⁽²⁾ Prévisions IATA au 13 mai 2020

Covid-19 : point sur les opérations industrielles

Vision à aujourd'hui des principaux clients de Safran sur la production d'avions neufs pour 2020 :

Airbus : Baisse supérieure à 30% sur les courts-moyens courriers (A320ceo, A320neo, A220)
Baisse supérieure à 40% sur les longs courriers

Boeing : Retour en service du 737MAX anticipé au troisième trimestre et redémarrage très lent de la production

Baisse d'environ 30 % sur les longs courriers (747, 767, famille 777, 787), les versions militaires et freighters sont moins impactées

↳ **Annulations de commandes de la part de plusieurs compagnies aériennes (2% du carnet de commandes à date) d'autres sont probables à l'avenir**

↳ **Nombreuses demandes de report de livraisons 2020/2021 de nouveaux avions à des années ultérieures**

Safran s'adapte de manière ordonnée aux niveaux de livraisons demandés

Les réponses de Safran

Safran a pour objectif de réduire significativement ses coûts en lien avec la baisse de la demande et d'abaisser le point mort de ses activités pour bénéficier de la reprise quand elle aura lieu.

Renforcement du plan d'adaptation déjà mis en place en début d'année pour faire face à l'arrêt de la production du 737 MAX:

- **Adaptation des effectifs aux besoins de l'activité confirmée par les clients:**
 - Activité partielle dans tous les pays où ces mesures sont possibles : 35 % au niveau du Groupe (40% en France) au 18 mai 2020
 - Réduction du nombre de contrats à durée indéterminée pour toutes les activités du Groupe
 - Non renouvellement des contrats courts
- **Actualisation à la baisse des programmes d'achats en ligne avec la diminution des livraisons**
- **Réduction des investissements (CAPEX) représentant une baisse de près de 60% des nouveaux engagements par rapport à 2019**
- **Baisse de 30% des dépenses de R&D par rapport à 2019**
- **Safran réduira ses coûts opérationnels (OPEX) de plus de 20% par rapport à 2019 ⁽¹⁾**

Messages clés (1/3) : Safran a réagi vite pour s'adapter à ce nouvel environnement

À ce jour, une reprise progressive est le scénario central,

- ◆ **A court terme, les compagnies aériennes d'une part et l'industrie aéronautique d'autre part devraient bénéficier de différentes formes de solution des pouvoirs publics,**
- ◆ **A long terme, les perspectives restent bonnes pour Safran, notamment parce que sa flotte de moteurs de CFM56 de seconde génération est jeune (environ 57 % des CFM56-5b/7b ont moins de 10 ans).**

Les principaux éléments de la stratégie du Groupe sont toujours d'actualité

Les efforts liés aux investissements et à la R&D pour préparer le futur de l'industrie aéronautique reprendront une fois passé le pic de la crise

Messages clés (2/3) : Safran est engagé en faveur de l'aviation décarbonée

Changement climatique, un défi majeur pour le secteur aéronautique :

- une aviation bas-carbone vers 2035 et tendant vers la neutralité carbone à horizon 2050, cohérent avec les accords de Paris

Par son positionnement sur l'ensemble des systèmes de l'avion et sur les systèmes énergétiques en particulier, Safran envisage une pluralité de réponses technologiques à ce défi.

A titre d'illustration, Safran s'engage notamment à soutenir le lancement par les Etats et l'Union européenne de plans d'investissements et de mesures réglementaires visant à favoriser la disponibilité et l'utilisation de carburants alternatifs durables pour l'aviation. Ceci devra être fait en tenant compte de la situation de l'industrie aéronautique et des clients de Safran après la crise du Covid-19.

Face à cette crise, Safran a mis en place un plan majeur de baisse des coûts tout en préservant les priorités environnementales de sa feuille de route R&T et innovation :

- Safran continue de travailler à la prochaine génération d'avions « bas carbone » et sur le successeur du moteur LEAP avec son partenaire GE permettant d'offrir un gain de consommation au moins égal ou supérieur à celui apporté par le LEAP par rapport au CFM56

Au travers de son projet bas-carbone, Safran a également défini sa trajectoire de réduction des émissions de Co₂ liées à ses modes de production.

Messages clés (3/3) : plus globalement, Safran contribue aux Objectifs de Développement Durable 2030 de l'ONU

Les engagements de Safran portent sur 12 des 17 objectifs et reflètent les actions déployées dans le Groupe en cohérence avec ses activités et les enjeux prioritaires de sa matrice de matérialité.

Parmi ceux-ci :

L'égalité professionnelle

- 12% de femmes cadres dirigeantes en 2019 => objectif : 16% en 2023
- Objectif d'avoir a minima 3 femmes par comité de direction de chaque société en 2023

La lutte anti-corruption :

- Safran a été la première société du CAC 40 à être certifiée « anti-corruption » par l'Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique (ADIT) en 2012. Renouvelée en 2017 pour une période de 3 ans cette certification atteste de la robustesse du programme mis en œuvre sur l'ensemble du périmètre du groupe.

Relation de long terme et responsable à l'égard des sous-traitants et fournisseurs

- Déploiement du plan de vigilance externe : la signature de la charte d'achats responsables est un des premiers engagements des fournisseurs.
- Depuis 2017, Safran est titulaire du Label Relations Fournisseurs Responsables (LRFR) et est également membre du Pacte PME depuis 2020 ⁽¹⁾



**POWERED
BY TRUST**



3

PRÉSENTATION DU DIRECTEUR FINANCIER GROUPE

RÉSULTATS 2019

CHIFFRE D'AFFAIRES DU T1 2020 ET POINT SUR
L'ACTIVITÉ EN AVRIL

SITUATION DE LIQUIDITE A FIN AVRIL 2020

Avant-propos

Données ajustées

Les informations contenues dans cette présentation sont en données ajustées et concernent les activités poursuivies (sauf indication contraire).

Consolidation de Zodiac Aerospace

Aerosystems et Aircraft Interiors (anciennement activités de Zodiac Aerospace) sont consolidés par intégration globale dans les états financiers de Safran depuis le 1er mars 2018.

Le résultat de Safran en 2019 inclut 12 mois de contribution d'Aerosystems et d'Aircraft Interiors.

Nouvelle présentation de l'information sectorielle au 30 juin 2019 (cf. communiqué de presse du 1er juillet 2019).

Croissance organique

Sur une base organique, la variation du chiffre d'affaires est calculée en excluant les effets de périmètre (notamment la contribution d'Aerosystems et d'Aircraft Interiors en janvier et février 2019) et les effets de change.

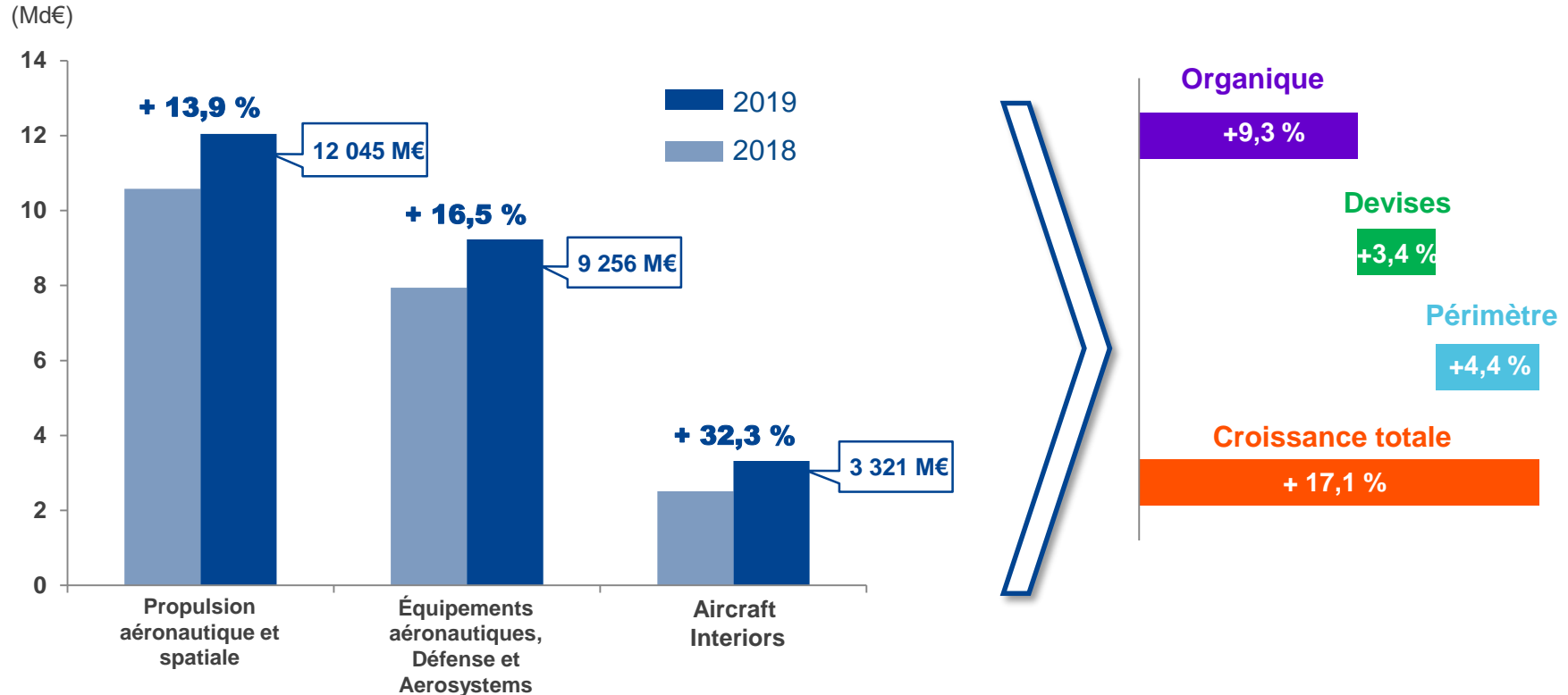
Résultat opérationnel courant

Résultat opérationnel avant résultats de cession d'activités/changement de contrôle, pertes de valeur, coûts de transaction et d'intégration et autres.

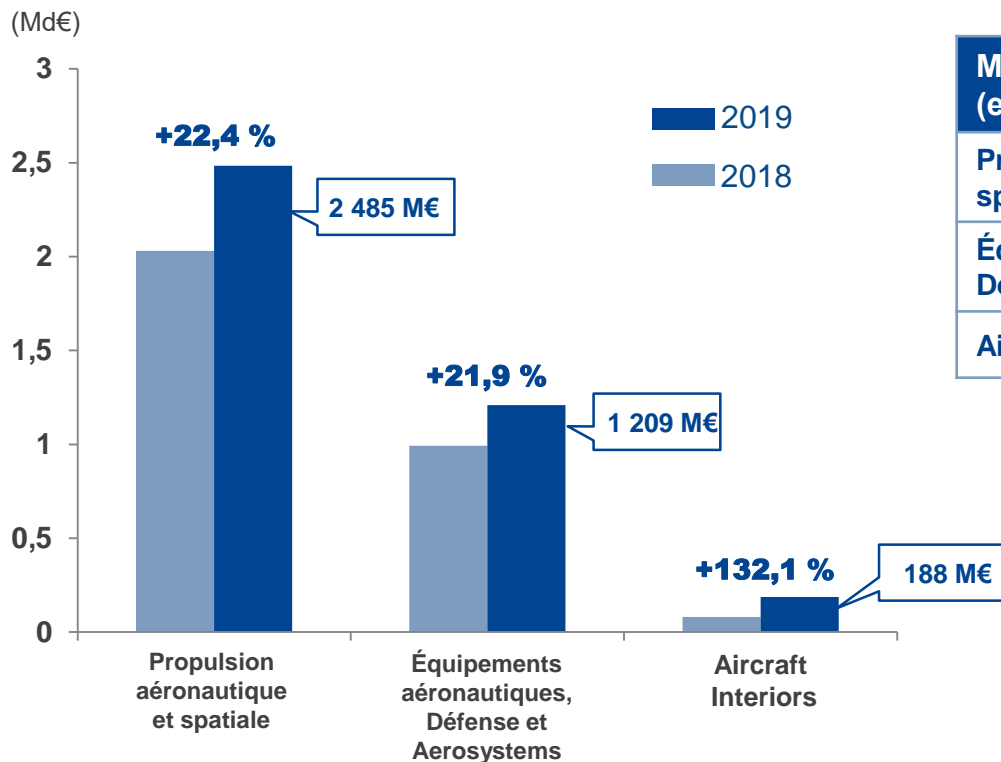
Les résultats 2019 (1/3) : compte de résultat ajusté

(En M€)	2018	2019	Variation
Chiffre d'affaires	21 050	24 640	+ 17,1 %
Résultat opérationnel courant	3 023	3 820	+ 26,4 %
% du chiffre d'affaires	14,4 %	15,5 %	
Autres produits et charges opérationnels non courants	(115)	13	
Résultat opérationnel	2 908	3 833	
Résultat net	2 059	2 732	
Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(78)	(67)	
Résultat net – part du Groupe	1 981	2 665	+ 34,5 %
BNPA (de base, en €)	4,60	6,20	

Les résultats 2019 (2/3): chiffre d'affaires ajusté 2019 par activité



Les résultats 2019 (3/3) : résultat opérationnel courant ajusté 2019 par activité



Marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)	2018	2019
Propulsion aéronautique et spatiale	19,2 %	20,6 %
Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems	12,5 %	13,1 %
Aircraft Interiors	3,2 %	5,7 %

Chiffre d'affaires du T1 2020

- Chiffre d'affaires janvier/ février 2020 : - 1,7%
(en organique par rapport à la même période de 2019)
- Chiffre d'affaires du mois de mars 2020 : - 20,4%
(en organique par rapport à mars 2019)
- ↪ Chiffre d'affaires du T1-2020 : - 6,9%

Données ajustées (En millions d'euros)	T1 2019	T1 2020	Variation publiée	Variation organique
Propulsion aéronautique et spatiale	2 771	2 497	- 9,9 %	- 11,8 %
Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems	2 201	2 187	- 0,6 %	- 2,9 %
Aircraft Interiors	806	694	- 13,9 %	- 15,0 %
Autres	3	5	n/s	n/s
Safran	5 781	5 383	- 6,9 %	- 8,8 %

◆ Propulsion aéronautique et spatiale

- > Baisse de la cadence de production du LEAP-1B (10 par semaine), ralentissement du CFM56, baisse des moteurs de forte puissance
- > Services : activités de services pour moteurs civils en baisse de 3,3 % (en \$)
- > Légère augmentation des moteurs militaires

◆ Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems

- > CA de la première monte en baisse organique : livraisons de nacelles pour A320neo et des petites nacelles ; impact négatif de l'exposition aux long-courriers (trains d'atterrissage et câblage pour A330neo et A350, nacelles pour A330neo, câblage du 777) et de l'exposition au 737MAX (câblage)
- > CA des services en baisse, notamment les freins carbone

◆ Aircraft Interiors

- > Forte baisse pour la première monte en raison d'une base de comparaison 2019 élevée (retards passés rattrapés au T1 2019) et de l'impact du Covid-19
- > Stabilité (en organique) des services

◆ Hélicoptères et activités militaires (propulsion, Electronics & Defense)

- > Plus résilientes

Point sur l'activité en avril

Les impacts de la crise du Covid-19 constatés en mars se sont nettement amplifiés en avril

La baisse de l'activité sur le mois d'avril est de l'ordre de -50% pour le Groupe par rapport à avril 2019

◆ Propulsion aéronautique et spatiale

- Baisse de la cadence de production du LEAP-1A suite aux annonces d'Airbus
- Forte réduction des demandes des compagnies aériennes pour les rechanges de moteurs civils
- L'activité pour les moteurs militaires enregistre une baisse moins forte que celle pour les moteurs civils

◆ Équipements aéronautiques, Défense et Aerosystems

- Baisse de la première monte en raison de la baisse des cadences des avionneurs
- Réduction de l'activité d'après-vente, notamment de l'activité de remplacement des freins carbone

◆ Aircraft Interiors

- Les annulations et reports de commandes affectent à la fois les activités BFE et SFE des activités Cabin et Seats
- L'activité IFE enregistre des baisses de ventes homogènes avec celles du Groupe

Une situation de liquidité solide

A fin avril 2020 :

- ◆ Génération mensuelle de cash flow libre positive sur les 4 premiers mois de l'année
- ◆ Trésorerie et équivalent de trésorerie à 3,248 Mds€ au 30 avril 2020 (donnée non-auditée)
- ◆ Safran dispose d'une ligne de crédit de 2,52 Mds€ (non tirée) qui reste disponible jusqu'en décembre 2022
 - Facilité servant de ligne de sécurité du programme de papier commercial (NEU CP) dont l'encours était de 1,976 Md€ au 30 avril 2020
 - Le plafond du programme NEU CP a été relevé de 2,5 Mds€ à 3,0 Mds€

Par ailleurs,

- ◆ Safran a mis en place le 22 avril un prêt relai de 3 Mds€ syndiqué auprès de plusieurs banques françaises et internationales
- ◆ Safran en a refinancé 800 M€ dès le 15 mai sous la forme d'une émission d'obligations convertibles ⁽¹⁾ à 7 ans portant un coupon annuel de 0,875% et faisant ressortir une prime de conversion de 40% (soit un prix d'exercice de 108,23 €)
- ◆ Afin de poursuivre la sécurisation des ressources long terme du Groupe et l'allongement de la maturité de sa dette, Safran envisage de procéder prochainement et sous réserve des conditions de marché à une émission obligataire de taille *benchmark* sur le marché du placement privé américain (USPP)

(1) Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE)

Réduction de la dette nette de 749 M€ sur les 4 premiers mois 2020 (non-audité)

31 décembre 2019

Dettes brute 6 779 M€⁽¹⁾	Trésorerie & équivalents trésorerie 2 632 M€ + Instr. de couv. de la dette nette 33 M€
	Dettes nette 4 114 M€

(1) Dont un impact IFRS16 de 529 M€ de passif supplémentaire et 2,5 Mds€ d'emprunts à court terme (dont 1,8 Md€ de papiers commerciaux)

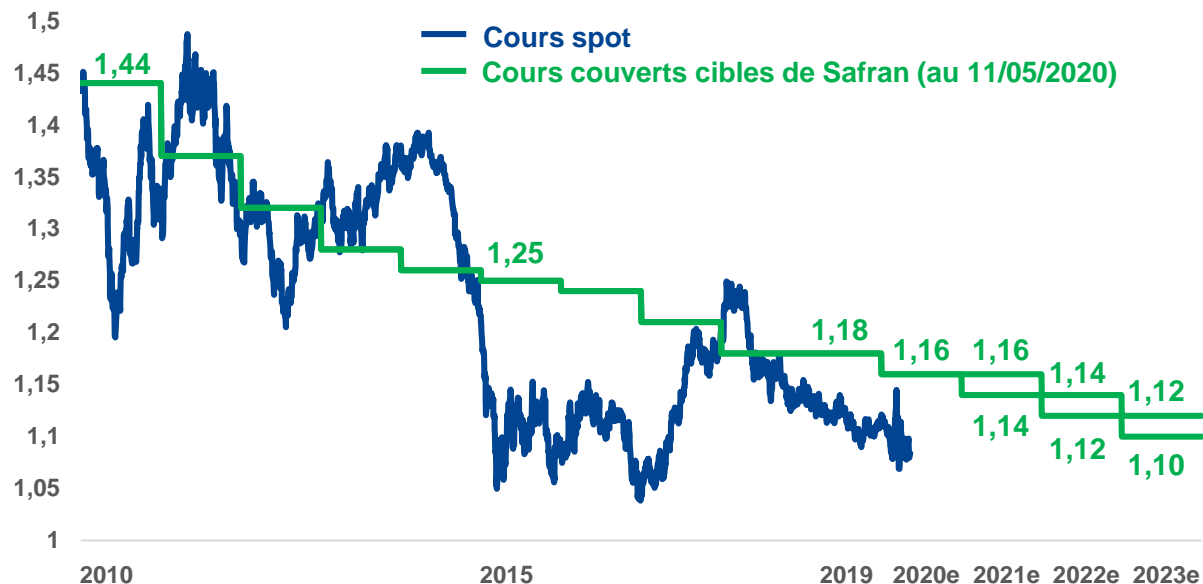
30 avril 2020 (non-audité)

Dettes brute 6 676 M€⁽¹⁾	Trésorerie & équivalents trésorerie 3 248 M€ + Instr. de couv. de la dette nette 63 M€
	Dettes nette 3 365 M€

(1) Dont 2,0 Mds€ de papiers commerciaux

Politique de couverture de change

Cours €/€



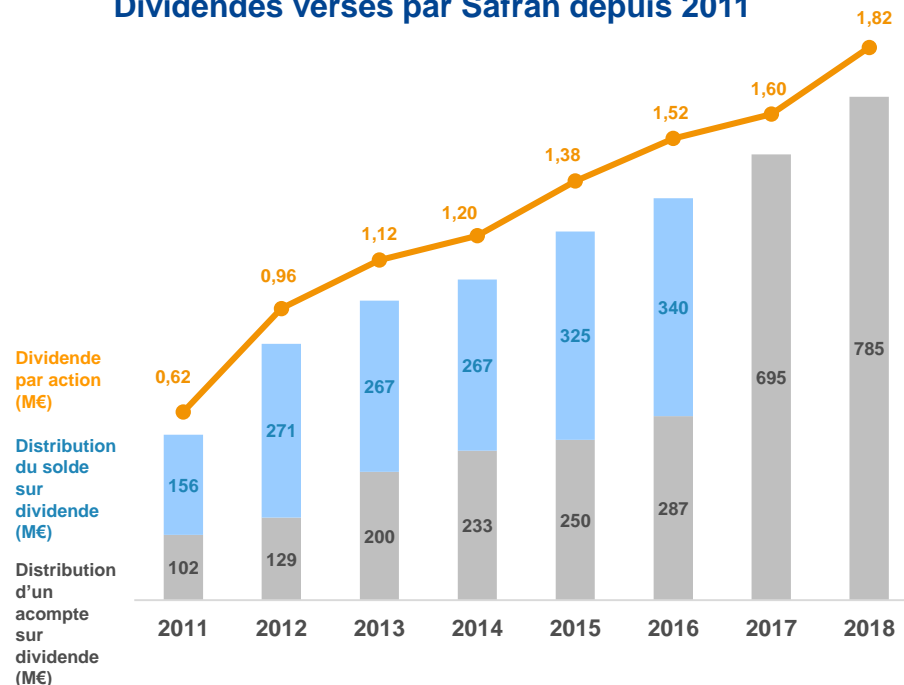
- Une exposition nette annuelle révisée à ce jour à la baisse à 8 Mds\$ en 2020, augmentant de 1 Md\$ par an par la suite
- Des cours couverts en amélioration sur la période qui permettent de :
 - ✓ lisser les variations du cours spot,
 - ✓ offrir de la visibilité jusqu'à 3/4 ans

Une politique qui vise à protéger la performance économique de Safran

Dividende

- Les résultats consolidés ajustés 2019 de Safran permettaient de dégager un résultat distribuable de 2,665 Mds€
- Néanmoins, le Conseil d'administration de Safran a décidé de ne pas proposer à cette assemblée générale le paiement en 2020 de dividende au titre de l'exercice 2019
- Cette décision, prise dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes de Safran, préserve les ressources du Groupe pour :
 - ◆ maintenir la continuité des opérations
 - ◆ assurer la liquidité dans un contexte particulièrement incertain.

Dividendes versés par Safran depuis 2011



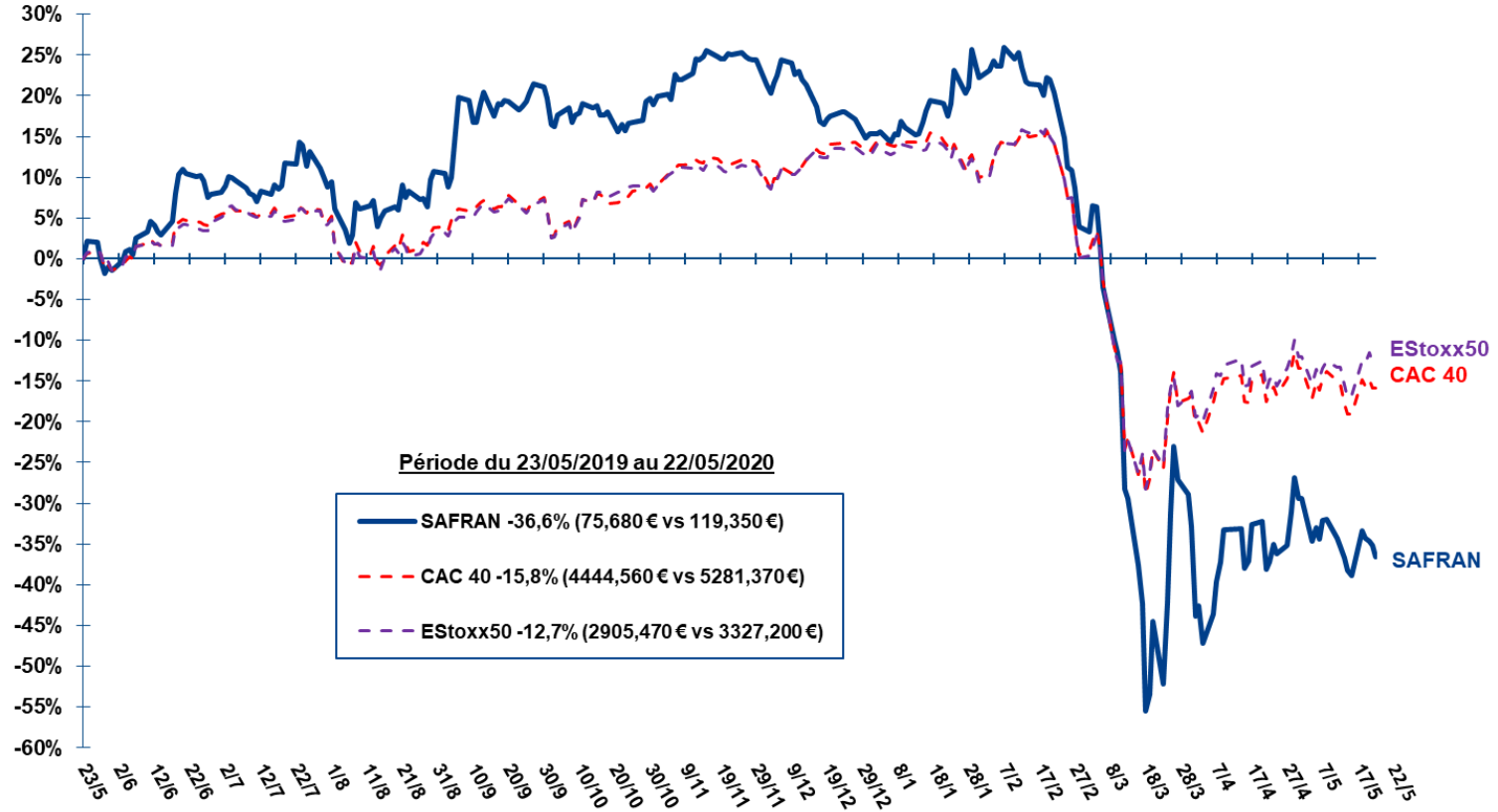
Affectation du résultat social 2019

Affectation du résultat social (comptes statutaires de SAFRAN SA)

En M€	
Bénéfice de l'exercice	1 297
Report à nouveau (31-12-18)	1 361
Bénéfice distribuable	2 658
Affectation	
Dividende	0
Report à nouveau (31-12-19)	2 658

- **L'intégralité du bénéfice de l'exercice clos le 31/12/2019 est affecté au report à nouveau (objet de la 3^{ème} résolution)**

Action Safran depuis l'AG du 23 mai 2019 – 22 mai 2020



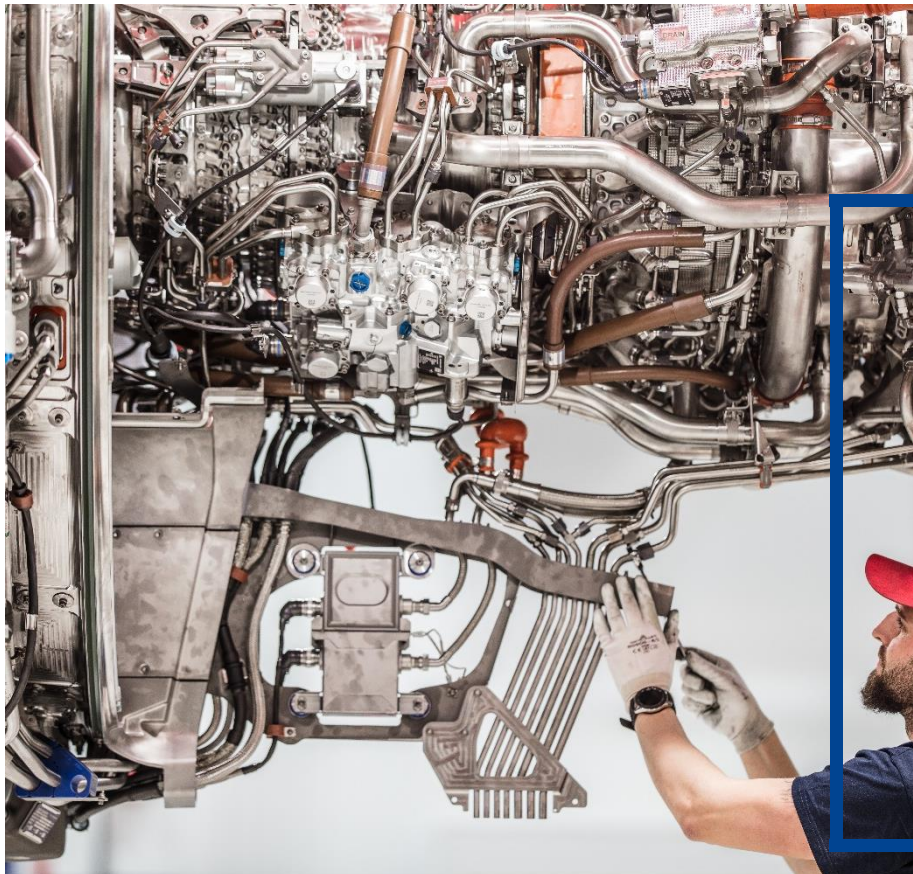


**POWERED
BY TRUST**



4

RAPPORTS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



GOVERNANCE

Gouvernance : un Conseil engagé

Indicateurs	Nombre de réunions 2019	Nombre de membres	Taux de participation 2019	Taux d'indépendant (1)
CONSEIL	10	17	95%	61,5 %
Comité d'audit et des risques	5	6	82 %	80 %
Comité des nominations et des rémunérations	9	7	98 %	66,66 %
Comité Innovation et technologie	2	5	90 %	75%

(1) Hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.

Conseil engagé – Crise du Covid-19

Conseil pleinement engagé pour suivre, orienter, soutenir et challenger positivement la direction générale, en charge de la gestion quotidienne des mesures et décisions permettant à Safran de s'adapter à la crise du Covid-19, qui impacte tout le secteur aéronautique, Safran, ses salariés, ses fournisseurs et clients

Organisation :

- ↪ Modification du calendrier des séances du Conseil pour les 6 prochains mois (réunions mensuelles)
- ↪ Utilisation de la toute la flexibilité offerte par la loi, permettant la prise de décision / réaction rapide (consultation écrite)
- ↪ Remontée d'informations par la direction générale aux administrateurs entre les réunions du Conseil
- ↪ Suivi par le Président non exécutif

Première série de décisions du Conseil annoncées en mars puis avril :

- ↪ Soutien apporté au **plan d'adaptation** lancé par la direction générale
- ↪ **Annulation de la proposition de versement du dividende 2019 :**
 - Responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes de Safran
 - Préserver les ressources du Groupe
- ↪ **Liquidité :** suivi et sécurisation – autorisations associées
- ↪ **Retrait des objectifs pour 2020 annoncés précédemment,** compte tenu du caractère inédit de la situation
- ↪ **Rémunération du Directeur Général :** « Passage et gestion de la crise Covid-19 » immédiatement inclus comme l'un des objectifs personnels de performance 2020 de la rémunération variable

Plan de succession – Sujet spécifique 2019

PROCESSUS :

Anticiper et assurer une succession fluide et ordonnée du Directeur Général est l'une des missions essentielles du Conseil d'administration

↪ Gestion du processus de succession spécifiquement confiée par le Conseil au **Président et à l'administrateur référent**

- Conduite conjointement avec le comité des nominations et des rémunérations
- Avec l'assistance d'un consultant spécialisé
- Implication du Directeur Général

↪ **Processus confidentiel, structuré et cadencé**

- Cadrage: méthode et timing/étapes
- Définition des objectifs de Safran
- Définition du profil recherché
- Interviews et évaluations
- Candidats tant internes qu'externes

DÉCISION :

Le 4 novembre 2019, **le Conseil a décidé et annoncé avoir choisi Olivier Andriès** pour succéder à Philippe Petitcolin **en qualité de Directeur Général à compter du 1^{er} janvier 2021**

↪ **Olivier Andriès réunit toutes les qualités requises :**

- Solide expérience opérationnelle depuis 10 ans dans les activités de Safran
- Propulsion depuis 2011 : Safran Helicopter Engines et Safran Aircraft Engines

↪ **Conditions réunies pour une transition maîtrisée:**

- Philippe Petitcolin seul/pleinement dirigeant jusqu'à fin 2020
- Olivier Andriès préparé et impliqué dans les principales décisions stratégiques impactant l'avenir (au delà de 2020)
- La « Mise en place d'une transition managériale harmonieuse » constitue le principal objectif de la rémunération variable annuelle du Directeur Général pour 2020

Raison d'être de Safran

« 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. »

Evolutions dans la composition du Conseil d'administration

- **Résolution 4** : proposition de nommer **Patricia Bellinger** administratrice indépendante supplémentaire
 - Profil répondant à l'ensemble des critères recherchés dans le processus de sélection : indépendance, expériences diverses, forte exposition à l'industrie, expertise « RH – gestion des talents et diversité », international, connaissance de la gouvernance française
 - Permettra de porter le taux d'administrateurs indépendants à 64,30% et le taux de femmes au sein du Conseil à 42,86%
 - **Nécessite l'approbation par l'assemblée de la modification statutaire proposée aux termes de la résolution 16**
 - ✓ En effet, les statuts prévoient que le Conseil est composé de 13 membres au plus, sans tenir compte des 2 administrateurs représentant les salariés actionnaires et des 2 administrateurs représentant les salariés
 - ✓ Ce plafond statutaire de 13 membres étant déjà à ce jour atteint, il est proposé à l'assemblée générale de le porter à 14 membres, afin de permettre cette nomination qui viendra enrichir la composition du Conseil

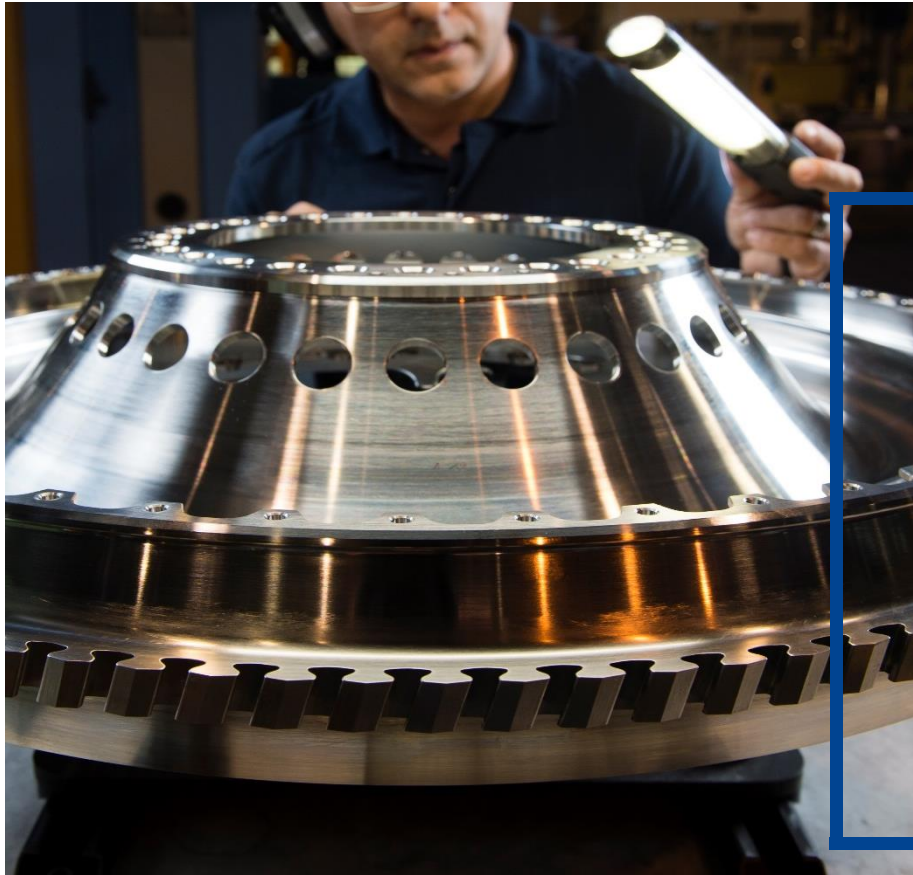
- **Résolution 5** : proposition de ratifier la nomination provisoire (cooptation) par le Conseil du 25 juillet 2019 de **Fernanda Saraiva** en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires (ce mandat s'achèvera à l'issue de cette assemblée générale)

Evolutions dans la composition du Conseil d'administration

- **Résolutions 6, 7, A et B** : remplacement des administrateurs représentant les salariés actionnaires dont les mandats arrivent à échéance
 - A l'issue du processus d'appel à candidatures, 4 candidats seront présentées à l'assemblée générale :
 - ✓ 3 candidats désignés par FCPE : Marc Aubry, Fernanda Saraiva et Carlos Arvizu
 - ✓ 1 candidate élue par les salariés titulaires d'actions Safran au nominatif : Anne Aubert
 - Le Conseil a décidé d'agréer 2 candidatures sur les 4 :
 - ✓ **Anne AUBERT**
 - Responsable PMO Operations au sein de Safran Seats (Issoudun)
 - Précédemment membre du Conseil de surveillance de Zodiac
 - ✓ **Marc AUBRY**
 - Président du conseil de surveillance du FCPE Safran Investissement
 - Ingénieur conception et développement - moteurs spatiaux au sein de SAE
 - ✓ Prise en compte de différents facteurs dans la décision : la représentativité des actionnaires salariés, la promotion de la diversité et de la mixité/parité, les parcours et origine des candidats (Safran, ex périmètre Zodiac ...)
 - ✓ **Les actionnaires ont ainsi été invités à voter en faveur de ces deux candidats (résolutions 6 et 7) et à rejeter les deux autres candidatures (résolutions A et B).**



**POWERED
BY TRUST**



MONIQUE COHEN

Présidente du Comité des nominations et des rémunérations et administrateur référent

RÉMUNÉRATIONS

- « SAY ON PAY »
- POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION

Rémunérations 2019 - « Say on Pay ex-post »

➤ Résolutions 8 et 9 :

- ↪ **Vote annuel**, dit **ex-post**, sur la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2019 au Président et au Directeur Général à raison de leur mandat (article L.225-37-2 du Code de commerce)

- ↪ Versement de la rémunération variable annuelle 2019 du Directeur Général conditionné à ce vote
 - ✓ **Résolution 8** : approbation des éléments de rémunération 2019 du Président
 - ✓ **Résolution 9** : approbation des éléments de rémunération 2019 du Directeur Général

Rémunération du Président du Conseil d'administration due au titre de l'exercice 2019 (Say on Pay « ex-post ») – Résolution 8

Rémunérations ⁽¹⁾ du Président du Conseil d'administration (synthèse*)	
Rémunération fixe	450 000 €
Rémunération variable annuelle	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A
Jetons de présence	N/A
Autre (versement complémentaire – retraite) ⁽²⁾	43 762 €
Avantages en nature ⁽³⁾	4 917 €

(1) Montants bruts / (2) Versement complémentaire au titre de la retraite Article 82 permettant le paiement de l'impôt (dispositif reposant sur une fiscalisation à l'entrée) /

(3) Véhicule de fonction

* se référer à la brochure actionnaire ou au Document d'enregistrement universel pour l'information exhaustive

Rémunération du Directeur Général due au titre de l'exercice 2019

(Say on Pay « ex-post ») – Résolution 9

Rémunérations ⁽¹⁾ du Directeur Général (synthèse*)	
Rémunération fixe	800 000 € <i>(CA du 26 février 2018 - inchangé pour 2019 et 2020)</i>
Rémunération variable annuelle	964 444 €
Actions de performance – ILT ⁽²⁾ ⁽⁵⁾	Attribution de 13 350 actions de performance Valorisation comptable : 959 989 €
Rémunération exceptionnelle	N/A
Jetons de présence	N/A
Autre (versement complémentaire – retraite) ⁽³⁾	200 895 €
Avantages en nature ⁽⁴⁾	5 876 €

(1) Montants bruts / (2) cf. URD 2019 / (3) Versement complémentaire au titre de la retraite Article 82 permettant le paiement de l'impôt (dispositif reposant sur une fiscalisation à l'entrée) / (4) Véhicule de fonction

* se référer à la brochure actionnaire ou au Document d'enregistrement universel pour l'information exhaustive

Rémunération variable annuelle 2019 du Directeur Général :

➤ **Atteinte à 114 % de la part liée à la performance économique du Groupe** (objectifs quantitatifs pesant pour 2/3), avec dans cet ensemble l'objectif lié :

- au résultat opérationnel courant (ROC) atteint à 113 % (pesant pour 60 %) ;
- au « cash flow » libre (CFL) atteint à 119 % (pesant pour 30 %) ;
- au besoin en fonds de roulement (BFR), à travers les composantes de :
 - valeurs d'exploitation (Stock) atteint à 94 % (pesant pour 5 %), et
 - d'impayés atteint à 115 % (pesant pour 5 %),

➤ **Atteinte à 109 % des objectifs de performances personnels**, quantitatifs et qualitatifs, (pesant pour 1/3).

Rappel des objectifs de performances personnels 2019 : Pour mémoire, il s'agissait d'objectifs liés à :	Réalisation
L'intégration de Zodiac Aerospace au sein du Groupe : optimisations industrielles et managériales (quantitatif et qualitatif)	Surperformance
Le « business développement » : positionner le Groupe sur certains programmes aéronautiques (qualitatif)	Partiellement atteint
La stratégie-R&T : feuille de route R&T long terme (qualitatif)	Surperformance
Le digital : feuille de route Digital du Groupe (qualitatif)	Atteint
La RSE-RH : démarches continues et priorités pour l'exercice en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et ressources humaines (RH)	
- Environnement : système de management de l'empreinte carbone : identification des plans d'actions à déployer à partir de 2020 (qualitatif)	Atteint
- Sécurité : réduction additionnelle du taux de fréquence des accidents constatés (quantitatif)	Surperformance
- Sécurité : ergonomie dans les projets industriels – plan de formation « Usine du Futur » (quantitatif)	Atteint
- RH : plan de féminisation-mixité sur postes à responsabilité (qualitatif)	Atteint
Total :	109%

Politique de rémunération

➤ Résolutions 12 à 14 : Politiques de rémunération

↪ **Vote annuel**, dit **ex-ante**, sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux à raison de leur mandat (article L.225-37-2 du Code de commerce)

↪ **Politiques inchangées en substance** depuis celles approuvées par l'assemblée générale du 23 mai 2019 :

- ✓ **Résolution 12** : politique de rémunération applicable au Président
- ✓ **Résolution 13** : politique de rémunération applicable au Directeur Général

Politique de rémunération des administrateurs (vote « ex ante » - Résolution 14)

➤ Résolution 14 - Politique de rémunération des administrateurs - Nouveau vote :

↪ Une politique de rémunération des administrateurs doit désormais également être établie et faire l'objet d'un vote ex ante (nouveau loi PACTE)

↪ Principes et règles de répartition identiques à ceux figurant dans le règlement intérieur du Conseil d'administration depuis février 2018 et appliqués préalablement

- **Partie variable prépondérante** : Règles de répartition tenant compte de la participation effective des administrateurs au Conseil et dans les comités, et comportant donc une part variable prépondérante
- Pas de perception par les Président du Conseil et le Directeur général
- Quantum par réunion prenant en compte la charge particulière des présidents de comités et, pour les internationaux, les contraintes liées à l'éloignement géographique
- Un **plafond** brut maximum annuel de rémunération **par administrateur** est fixé (130 000 €)

Enveloppe annuelle de rémunération des administrateurs (anciens jetons de présence)

- **Résolution 11:** il est proposé de porter à 1,1M€ (versus 1M€) le montant annuel alloué aux membres du Conseil d'administration en rémunération de leur activité, pour l'exercice 2020 et jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée générale
 - Augmentation limitée de l'enveloppe annuelle par rapport à celle fixée en 2016, visant uniquement à prendre en compte l'évolution de la taille du Conseil d'administration avec une augmentation du nombre d'administrateurs (proposition de nomination d'une nouvelle administratrice indépendante – résolution 4)
 - Soucieux de prendre en compte le contexte particulier actuel, le Conseil d'administration a estimé qu'il ne convenait pas de proposer aujourd'hui à l'Assemblée générale une augmentation plus importante de l'enveloppe qui aurait permis à Safran d'offrir à ses administrateurs une rémunération moyenne plus en ligne avec la pratique de sociétés françaises comparables.

Enveloppe annuelle de rémunération des administrateurs (anciens jetons de présence)

- **Résolution 10 : Vote d'ensemble « ex post » sur les rémunérations des mandataires sociaux**
 - L'assemblée générale est désormais appelée à exprimer un vote d'ensemble sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice, à l'ensemble des mandataires sociaux, exécutifs et non exécutifs (nouveau loi PACTE)
 - Intégrant notamment l'information sur les ratios d'équité (multiples de rémunérations) entre le niveau de la rémunération du Président et du Directeur général et la rémunération moyenne et médiane des salariés sur le périmètre Safran SA (conformément à la loi) et également sur le périmètre France plus représentatif (sur une base volontaire) – se référer au paragraphe 6.6.2.4 du document d'enregistrement universel (p. 354)



**POWERED
BY TRUST**



PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS

1- Partie ordinaire

Partie ordinaire - Résolutions déjà présentées

- **Résolutions 1 à 3** – Comptes sociaux et consolidés – Affectation du résultat
- **Résolutions 4 à 7 & résolutions A et B** – Composition du Conseil d'administration
- **Résolutions 8 à 10** – approbation *ex post* des éléments de rémunération 2019 des mandataires sociaux
- **Résolution 11** – Enveloppe annuelle de rémunération des administrateurs (anciens jetons de présence)
- **Résolutions 12 à 14** – approbation des politiques de rémunération applicables :
 - au Président (inchangée depuis l'assemblée générale 2019),
 - au Directeur Général (inchangée depuis l'assemblée générale 2019)
 - aux administrateurs (nouveau)

Partie ordinaire - Programme de rachat d'actions

➤ **Résolution 15** : renouvellement de l'autorisation d'achats d'actions

↪ **Durée** de l'autorisation : **18 mois**

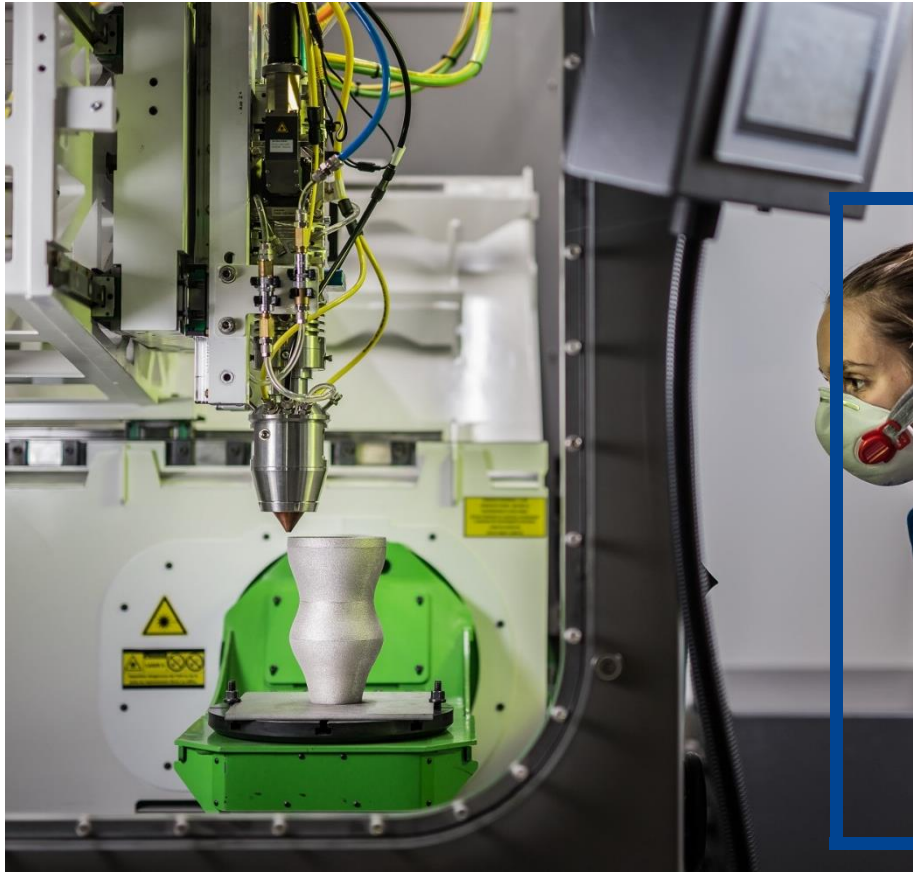
↪ **Prix maximum par action** : **165 €**

- ✓ **Prix correspondant à 130% du cours moyen des 3 derniers mois précédent le 25 mars 2020** (Cette période de fixation, déjà ajustée par rapport à notre pratique habituelle, n'a pas pris en compte sur toute sa durée la correction brutale et soudaine des marchés financiers en réaction à la crise sanitaire du Covid-19).
- ✓ **Ce prix ne constitue pas un objectif de cours.**

↪ **Limite** : **10 %** du capital

↪ **Objectifs** du programme **identiques à ceux des précédentes autorisations** :

- ✓ animation du marché du titre Safran, dans le cadre d'un contrat de liquidité
- ✓ attribution ou cession d'actions à des salariés / mandataires sociaux
- ✓ remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières
- ✓ conservation et remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe
- ✓ annulation d'actions



PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS

2- Partie extraordinaire

Partie extraordinaire – Modifications statutaires

➤ **Résolution 16**

- ↪ Proposition de porter le nombre maximum d'administrateurs (hors administrateurs représentant les salariés actionnaires et les salariés) de 13 à 14, afin de permettre la nomination de Patricia Bellinger

➤ **Résolution 17**

- ↪ Simplification et mise à jour de l'objet social (notamment par voie de suppression de la mention des activités liées à la sécurité)
- ↪ Mises à jour des dernières évolutions législatives et réglementaires & intégration de simplifications en résultant :
 - ✓ seuil légal en nombre d'administrateurs déclenchant l'obligation d'avoir 2 administrateurs représentant les salariés abaissé de 12 à 8
 - ✓ terme « jeton de présence » supprimé au profit de la notion de « rémunération »
 - ✓ « rapport du président » remplacé par le « rapport sur le gouvernement d'entreprise »
 - ✓ ouverture sur la possibilité de prendre certaines décisions en Conseil d'administration par voie de consultation écrite
 - ✓ alignement rédactionnel sur les termes de la loi, en matière de cautions, avals ou garanties pour garantir les engagements pris par les sociétés contrôlées

Pouvoirs pour formalités

➤ **Résolution 18 :**

↳ Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales



**POWERED
BY TRUST**



5

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES



**POWERED
BY TRUST**



6

QUESTIONS ÉCRITES

Questions écrites

- **L'ensemble des réponses aux questions écrites reçues préalablement à l'Assemblée générale est disponible sur le site internet de Safran dans la rubrique « Assemblée générale »**
- **En séance, sélection de la lecture des réponses à 5 questions écrites parmi les 14 reçues au regard de leur représentativité ou parce qu'elles n'ont pas fait l'objet de présentations préalables**
- Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2 °C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5 °C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?**
- La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?**
- Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXIe siècle qui bouleversent votre industrie ?**
- Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?**
- Pourquoi continuer à prévoir un plan de rachat d'actions, au montant démesuré, et financé pour partie par de la dette, au regard des prochaines années, délicates en matière de trésorerie et chiffre d'affaires ?**



**POWERED
BY TRUST**



7

RÉSULTATS DES VOTES A DISTANCE DES RÉSOLUTIONS

Première résolution - AGO

Approbation des **comptes sociaux** de l'exercice 2019

- **Pour : 99,98 %**
- **Contre : 0,02 %**
- **Abstentions: 0**

Deuxième résolution - AGO

Approbation des **comptes consolidés** de l'exercice 2019

- **Pour : 99,98 %**
- **Contre : 0,02 %**
- **Abstentions: 0**

Troisième résolution - AGO

Affectation du **résultat**

- **Pour : 99,94 %**
- **Contre : 0,06 %**
- **Abstentions: 0**

Quatrième résolution - AGO

Nomination de **Patricia Bellinger** en qualité d'**administrateur indépendant**

- **Pour : 99,95 %**
- **Contre : 0,05 %**
- **Abstentions: 0**

Cinquième résolution - AGO

Ratification de la cooptation de Fernanda Saraiva en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires

- **Pour : 99,64 %**
- **Contre : 0,36 %**
- **Abstentions: 0**

Sixième résolution - AGO

Nomination de **Marc Aubry** en qualité **d'administrateur représentant les salariés actionnaires**

- **Pour : 99,41 %**
- **Contre : 0,59 %**
- **Abstentions: 0**

Septième résolution - AGO

Nomination d'**Anne Aubert** en qualité d'**administrateur** représentant les **salariés actionnaires**

- **Pour : 99,20 %**
- **Contre : 0,80 %**
- **Abstentions: 0**

Résolution A - AGO

Renouvellement du mandat de Fernanda Saraiva en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires

(résolution non agréée par le Conseil d'administration)

- Pour : 1,35 %
- **Contre : 98,65 %**
- Abstentions: 0

Résolution B - AGO

Nomination de Carlos Arvizu en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires

(résolution non agréée par le Conseil d'administration)

- Pour : 1,28 %
- **Contre : 98,72 %**
- Abstentions: 0

Huitième résolution - AGO

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 au **Président du Conseil d'administration**

- **Pour : 99,42 %**
- **Contre : 0,58 %**
- **Abstentions: 0**

Neuvième résolution - AGO

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de l'exercice 2019 au **Directeur Général**

- **Pour : 97,65 %**
- **Contre : 2,35 %**
- **Abstentions: 0**

Dixième résolution - AGO

Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, relatives à la **rémunération des mandataires sociaux**

- **Pour : 99,92 %**
- **Contre : 0,08 %**
- **Abstentions: 0**

Onzième résolution - AGO

Fixation du **montant annuel alloué aux administrateurs** en rémunération de leur activité

- **Pour : 99,90 %**
- **Contre : 0,10 %**
- **Abstentions: 0**

Douzième résolution - AGO

Approbation de la **politique de rémunération** applicable au **Président du Conseil d'administration**

- **Pour : 99,93 %**
- **Contre : 0,07 %**
- **Abstentions: 0**

Treizième résolution - AGO

Approbation de la **politique de rémunération** applicable au **Directeur Général**

- **Pour : 97,71 %**
- **Contre : 2,29 %**
- **Abstentions: 0**

Quatorzième résolution - AGO

Approbation de la **politique de rémunération** applicable aux **administrateurs**

- **Pour : 99,90 %**
- **Contre : 0,10 %**
- **Abstentions: 0**

Quinzième résolution - AGO

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'**opérer sur les actions** de la Société

- **Pour : 99,42 %**
- **Contre : 0,58 %**
- **Abstentions: 0**

Seizième résolution - AGE

Modification des **articles 14.1 et 14.2 des statuts**, afin de porter le nombre maximum d'administrateurs (hors administrateurs représentant les salariés actionnaires et les salariés) de 13 à 14

- **Pour : 99,39 %**
- **Contre : 0,61 %**
- **Abstentions: 0**

Dix-septième résolution - AGE

Modification des statuts : simplification de l'objet social et mise en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires

- **Pour : 99,62 %**
- **Contre : 0,38 %**
- **Abstentions: 0**

Dix-huitième résolution - Pouvoirs

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

- **Pour : 100 %**
- **Contre : 0**
- **Abstentions: 0**



**POWERED
BY TRUST**