

REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (2021-2022)

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 23 février 2022, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a revu et arrêté certains éléments de rémunération et des politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

1. Rémunération variable annuelle du Directeur Général au titre de 2021 :

Le Conseil d'administration a arrêté le montant de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2021 du Directeur général, Olivier Andriès, selon des termes et conditions de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale 2021.

Au regard du niveau de réalisation des objectifs financiers et personnels, le montant ressort à 1.002.222euros, soit 125,3% de sa rémunération fixe annuelle. Son versement sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale 2022.

Ce montant correspond :

- à l'atteinte à 109% de la part liée à la performance économique du Groupe (pesant pour 2/3), avec dans cet ensemble l'objectif lié :
 - au résultat opérationnel courant (ROC) atteint à 100% (pesant pour 60 %) ;
 - au « cash flow » libre (CFL) atteint à 130% (pesant pour 30 %) ;
 - au besoin en fonds de roulement (BFR), à travers les composantes de :
 - valeurs d'exploitation (Stock) atteint à 92% (pesant pour 5 %), et
 - d'impayés atteint à 116% (pesant pour 5 %) ;
- à l'atteinte à 127,5% des objectifs de performances personnels quantitatifs et qualitatifs (pesant pour 1/3).

Le tableau de synthèse ci-après rappelle et présente les principales règles applicables, les différents objectifs de performance, le niveau de réalisation de ces objectifs 2021 et les montants associés :

Rémunération variable annuelle 2021 du Directeur général – Olivier Andriès: Résultats (versement conditionné à l'approbation de l'assemblée générale 2022) :

Pour mémoire, la politique de rémunération prévoit que la rémunération variable « cible » du Directeur Général, dans l'hypothèse de l'atteinte à 100 % de l'ensemble des critères de performance économique et des objectifs personnels correspond à 100 % de la rémunération fixe annuelle (la Cible).

En cas de surperformance, la rémunération variable « maximum » du Directeur Général, dans l'hypothèse de l'atteinte à 130 % de l'ensemble des critères de performance économique et des objectifs personnels, peut aller jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle (le Plafond), sans pouvoir excéder ce taux.

- Montant Cible : 800.000€ soit 100% de la rémunération fixe, dans l'hypothèse de l'atteinte de l'ensemble des objectifs à 100 %
- Montant Maximum : 1.200.000€ soit 150% de la rémunération fixe, dans l'hypothèse de l'atteinte de l'ensemble des objectifs à 130 %

Objectifs		Pondération	Taux de réalisation*	Appréciation – commentaires**
Objectif de performance économique (objectifs financiers quantitatifs) (en données ajustées)		Pesant pour 2/3 de la rémunération variable annuelle – « 67% »		
1	Résultat opérationnel courant (ROC)	60%	60%	Objectifs atteints ou dépassés (surperformance) <ul style="list-style-type: none"> Le ROC ressort à 1.805 M€, en ligne avec le budget 2021. Le CFL ressort à 1.680 M€, supérieur au budget 2021 L'évolution favorable du besoin en fonds de roulement au cours de l'exercice (250 M€) s'explique par la diminution des stocks, l'augmentation des produits constatés d'avance et des acomptes clients significatifs.
2	Cash flow libre (CFL)	30%	39%	
3	Besoin en fonds de roulement (BFR), à travers les composantes de :	10%		
	- Valeurs d'exploitation (Stocks)	5%	4,6%	
	- Impayés (retard de paiement clients)	5%	5,8%	
Sous-total (base 100%)		100%	109%	(pouvant aller de 0% à 130% maximum)
En montant (€)			613.333€	soit 115% de 2/3 de la rémunération fixe de référence de 800.000€

Objectifs personnels (performances individuelles –qualitatif et quantitatif)**		Pesant pour 1/3 de la rémunération variable annuelle – « 33% »		
1	Gestion de la crise Covid & relations avionneurs (qualitatif et quantitatif)	15%	19.5%	Objectif dépassé (surperformance) - 2021 a été une année importante pour Safran, marquée par des progrès opérationnels significatifs et une meilleure performance financière. Ceci prend également en compte les performances atteintes sur l'objectif associé aux relations avionneurs. Safran a enregistré de solides performances en termes de marge et de trésorerie, dépassant les prévisions. Les commandes commerciales se sont très bien tenues pour l'ensemble des activités. En 2021, le Groupe a poursuivi sa baisse des coûts et investi en préparation de l'augmentation des cadences de production : ajustement des ressources humaines ; rationalisation industrielle ; économies de coûts similaires à celles réalisées en 2020 ; léger recul des dépenses d'investissements ; maîtrise des dépenses de Recherche et Développement.
2	R&T - Climat (qualitatif et quantitatif) : <ul style="list-style-type: none"> Actions d'alignement avec des partenaires sur la stratégie de décarbonation Action portant sur la promotion des carburants durables (SAF) Avancée collaborative dans des programme R&T aéronautiques et jalons associées 	30%	39%	Objectif dépassé (surperformance) – En juin 2021, Safran et GE Aviation ont lancé le programme de développement technologique CFM RISE (Revolutionary Innovation for Sustainable Engines.), qui vise une réduction en 2035 de plus de 20 % des émissions du moteur par rapport aux moteurs actuels les plus efficaces, ainsi qu'une compatibilité de 100 % avec les carburants aériens durables et l'hydrogène. Le programme comprend une architecture disruptive sans carénage, de l'hybridation électrique, ainsi que des essais au sol et en vol sur démonstrateur vers 2025. Dans le cadre de sa feuille de route permettant la transition du secteur de l'aviation vers les carburants aériens durables, Safran a investi dans la start-up Ineratec, spécialisée dans la production de carburants synthétiques neutres en carbone, et a noué avec TotalEnergies un partenariat stratégique axé essentiellement sur la R&T et l'approvisionnement en carburants aériens durables. Safran et ses partenaires ont également réalisé plusieurs vols avec 100 % de carburant aérien durable au cours de l'année.
3	Digital / Cyber sécurité (qualitatif) : <ul style="list-style-type: none"> Feuille de route digitale Groupe et projets structurants Plan d'action cyber Déployer une organisation de la donnée 	30%	39%	Objectif dépassé (surperformance) - La Roadmap 4.0 de transformation digitale a été élaborée et le plan Cyber lancé. L'organisation de la data a été mise en place (Méthodologie, formations, ressources et renforcement des talents notamment en Architecture SI et en Cyber).

(suite)

4	RSE & RH (qualitatif et quantitatif) : <ul style="list-style-type: none">• Sécurité : Maintien de la performance de 2020 en taux de fréquence des accidents constatés (TFAC)• RSE & RH : Mise en place de la nouvelle politique RSE avec 2 focus particuliers en 2021 :<ul style="list-style-type: none">▪ Améliorer la parité Homme / Femme (Comité exécutif Groupe et Comités de direction des sociétés)▪ Projet bas Carbone : Déployer le projet « scopes 1 et 2 » par société, augmenter l'utilisation des bios fiouls dans les essais moteurs, avancer sur « scope 3 » pour publication en 2022	25%	30%	Objectifs atteints ou dépassés (surperformance) <ul style="list-style-type: none">▪ Réduction du TFAC à fin 2021 versus 2020, résultat des efforts continus sur les performances HSE.▪ Nouvelle stratégie RSE mise en place et présentée.▪ Atteintes des objectifs fixés pour 2021 en matière de d'égalité femme/homme, dont sur le % de femmes parmi les cadres supérieurs (15% vs 13 % en 2020) et le nombre de femmes au sein des Comités de direction des sociétés.▪ En 2021, le plan d'actions visant la réduction de 30 % des émissions Scopes 1 & 2 en 2025 (par rapport à 2018) a été décliné au niveau des sociétés, ainsi que l'augmentation de l'utilisation des bios fiouls dans les essais moteurs (10% depuis octobre 2021). Safran a récemment fixé de nouveaux objectifs à long terme pour réduire les émissions provenant de ses modes de production. Publication dans la Document d'Enregistrement Universel 2021 (dépôt en avril 2022) des émissions du Scope 3 relatif à l'usage de ses produits pour l'ensemble des catégories de produits, ainsi qu'un objectif de réduction associé, basé sur la méthodologie SBTi.
Sous-total (base 100%)		100%	127,5%	(pouvant aller de 0% à 130% maximum)
En montant (€)			388.889€	soit 145,8% de 1/3 de la rémunération fixe de référence de 800.000€
TOTAL en montant (€)			1.002.222€	soit l'équivalent de 125,3% de la rémunération fixe de référence de 800.000€

* correspondant à la Pondération x le taux d'atteinte de l'objectif (ex : un objectif dont la pondération est de 30% et qui est atteint en surperformance à 130% donne un taux de réalisation de 39% (soit 30x130%)).** le contenu précis de chacun des objectifs personnels, ainsi que le niveau de réalisation des objectifs quantifiables, avaient été préétablis et définis de manière précise, mais ne peuvent pas être davantage détaillés pour des raisons de confidentialité, compte tenu de leur sensibilité stratégique et concurrentielle

2. Rémunération fixe 2022 du Président et du Directeur Général :

Pour l'exercice 2022 la rémunération annuelle fixe du Président, Ross McInnes, est maintenue à 450.000 euros, sans augmentation, inchangée par rapport à 2021 et depuis 2018 pour cette pour cette fonction.

Pour l'exercice 2022, la rémunération annuelle fixe du Directeur Général, Olivier Andriès, est maintenue à 800.000 euros, sans augmentation, inchangée par rapport à 2021 et depuis 2018 pour cette pour cette fonction.

3. Rémunération variable annuelle 2022 du Directeur Général :

La rémunération variable 2022 du Directeur Général sera fixée selon les termes de la politique de rémunération applicable et approuvée par l'assemblée générale.

Elle serait déterminée :

- pour 2/3 sur la base d'objectifs quantitatifs de performance économique que sont :
 - le résultat opérationnel courant (pour 60%),
 - le cash-flow libre (pour 30%) et
 - le BFR (pour 10%), à travers les composantes de valeurs d'exploitation (Stocks) et impayés
- pour 1/3 sur la base d'objectifs personnels quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil d'administration pour 2022 (cf : tableau ci-dessous).

Le tableau de synthèse ci-dessous présente les principales règles applicables, les différents objectifs de performance 2022 et leurs pondérations :

Rémunération variable annuelle 2022 du Directeur général – Olivier ANDRIES (versement conditionné à l'approbation de l'assemblée générale 2023) :

La politique de rémunération proposée (cf : ci-dessous) prévoit que la rémunération variable « cible » du Directeur Général, dans l'hypothèse de l'atteinte à 100 % de l'ensemble des critères de performance économique et des objectifs personnels correspond à 120 % de la rémunération fixe annuelle (la Cible).

En cas de surperformance, la rémunération variable « maximum » du Directeur Général, dans l'hypothèse de l'atteinte à 130 % de l'ensemble des critères de performance économique et des objectifs personnels, peut aller jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle (le Plafond), sans pouvoir excéder ce taux.

- Montant cible : 960.000€ soit 120% de la rémunération fixe, dans l'hypothèse de l'atteinte de l'ensemble des objectifs à 100 %
- Montant Maximum : 1.200.000€ soit 150% de la rémunération fixe, dans l'hypothèse de l'atteinte de l'ensemble des objectifs à 130 %

Objectif de performance économique 2022 (objectifs financiers quantitatifs)* <i>(en données ajustées)</i>		Pondération
<u>Pesant pour 2/3 de la rémunération variable annuelle – « 67% »</u>		
1	Résultat opérationnel courant (ROC)	60%
2	Cash flow libre (CFL)	30%
3	Besoin en fonds de roulement (BFR), à travers les composantes de :	10%
	- Valeurs d'exploitation (Stocks)	5%
	- Impayés (retard de paiement clients)	5%
Sous-total (base 100%)		100%

Objectifs personnels 2022 (performances individuelles –qualitatif et quantitatif)*		Pondération
<u>Pesant pour 1/3 de la rémunération variable annuelle – « 33% »</u>		
1	Relations avec avionneurs et partenaire clés (qualitatif) <ul style="list-style-type: none"> ▪ campagnes commerciales et stratégiques 	20%
2	Activités Après-vente Leap (qualitatif et quantitatif) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pilotage et actions sur les contrats de service et les coûts de maintenance du moteur Leap. 	20%
3	Revue de portefeuille (qualitatif et quantitatif) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comme annoncé lors de la Journée Investisseurs de Safran (CMD'21), gestion active du portefeuille d'activités du Groupe ▪ Etapes, avancées de la démarche et réalisations (quantifiées) associés 	10%
4	Digital / Cyber sécurité (qualitatif et quantitatif) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'une « Digital Academy » (transformation digitale) ▪ Chantier de développement, d'organisation et de localisation de centres de compétence ▪ Poursuivre le plan cyber 	15%

(suite)

5	RSE & RH (qualitatif et quantitatif) : <ul style="list-style-type: none">▪ Sécurité : Maintien du taux de fréquence des accidents constatés (TFAC) et du taux de fréquence des accidents avec arrêt (TFAA), dans le contexte de montée en cadence (« ram-up »)▪ Diversité & Parité Homme / Femme : Objectifs liés à l'augmentation du nombre de femmes parmi les cadres supérieurs et au sein au Comex Groupe et des Codir sociétés - Mise en place d'une enquête inclusion/diversité et plan d'actions associé▪ RH : Actions liées à la préparation de la génération des talents et dirigeants Safran à un horizon long terme▪ Climat - bas Carbone :<ul style="list-style-type: none">▪ Etendre le plan d'action « Scope 1 & 2 » pour y intégrer le nouvel objectif long terme annoncé de réduction de -50% des émissions en 2030 (par rapport à 2018)▪ Déployer le système de management de l'énergie▪ Lancer le plan Scope 3 « Achats » visant les fournisseurs significatifs de Safran.▪ Fixation d'un objectif de réduction sur le Scope 3 « Usage des produits »▪ Démarche vers une certification SBTi	35%
Sous-total (base 100%)		100%

* Ces objectifs personnels qualitatifs, ainsi que le niveau de réalisation attendu des objectifs quantifiables, ont été préétablis et définis de manière précise, mais ne peuvent être davantage détaillés pour des raisons de confidentialité, compte tenu de leur sensibilité stratégique et concurrentielle.

4. Politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux :

Ces politiques seront soumises au vote de l'assemblée générale 2022.

Politique de rémunération du Président

Le Conseil d'administration a décidé que la politique de rémunération du Président approuvée par l'assemblée générale du 26 mai 2021 continuera de s'appliquer sans changement de substance en 2022.

Politique de rémunération du Directeur général

• Modification portant sur la Cible de la rémunération variable annuelle :

Le Conseil d'administration a apporté une évolution notable à la politique de rémunération du Directeur général par rapport à celles approuvées par l'Assemblée générale du 26 mai 2021.

Cette modification porte sur sa rémunération variable annuelle. Elle prévoit qu'à compter de 2022, la rémunération variable « cible » du Directeur Général, dans l'hypothèse de l'atteinte à 100 % de l'ensemble des critères de performance économique et des objectifs personnels correspond à 120 % de la rémunération fixe annuelle (la Cible) (versus 100% préalablement).

Sans changement, en cas de surperformance, la rémunération variable « maximum » du Directeur Général, dans l'hypothèse de l'atteinte à 130 % de l'ensemble des critères de performance économique et des objectifs personnels, peut aller jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle (le Plafond), sans pouvoir excéder ce taux.

A titre d'information, prenant pour base une rémunération fixe annuelle 2022 de 800.000€, les montants théoriques Cible et Plafond de la rémunération variable annuelle 2022 du Directeur général seraient les suivants :

- Cible - montant cible : 960 000 euros soit 120 % de la rémunération fixe, dans l'hypothèse de l'atteinte de l'ensemble des objectifs à 100 %
- Plafond – montant Maximum : 1 200 000 euros soit 150 % de la rémunération fixe, dans l'hypothèse de l'atteinte de l'ensemble des objectifs à 130 %

Cette évolution permet d'être, sur cette composante de la rémunération, plus en ligne avec les politiques et pratiques constatées dans des études portant sur un panel de sociétés industrielles et françaises comparables, sans pour autant modifier le plafond prévu dans la politique. Il est par ailleurs souligné que cette politique de rémunération n'a pas été modifiée à l'occasion de la nomination du Directeur général en exercice.

Cette évolution sera reprise dans la politique de rémunération du Directeur général qui sera soumise aux votes de l'Assemblée générale du 25 mai 2022.

• **ILT (Intéressement Long Terme sous forme d'attribution gratuite d'actions de performance) et conditions de performances extra-financières :**

Comme déjà mentionné dans la politique approuvée par l'assemblée générale 2021, ainsi que dans la présentation de la 30e résolution (relative aux attributions gratuites d'actions de performance) adoptée par ladite assemblée générale, des conditions de performance extra-financières seront intégrées parmi les conditions de performance internes attachées à ces attributions. Ces conditions de performances extra-financières porteront sur des objectifs liés à la Responsabilité Sociétale d'Entreprise et de Développement Durable. Ces conditions définies par le Conseil d'administration préalablement à l'attribution pourront porter sur les enjeux prioritaires ou stratégiques moyen terme du Groupe sur ces thématiques. Des précisions sur les modalités et pondérations attachées à ces conditions de performances extra-financières seront mentionnées dans la politique. Elles seront quantifiables ou mesurables, permettant leur suivi objectif et de constater le niveau de réalisation effectif à l'issue de la période de performance. Elles seraient communiquées et leur poids viendrait réduire celui des conditions internes liées aux performances financières et économiques.

Le cas échéant, si des adaptations à ces politiques s'avéraient ultérieurement utiles ou nécessaires, elles feraient l'objet de décisions préalables à la convocation de l'Assemblée générale 2022, avec communications et information nécessaires.

L'ensemble des pratiques de gouvernance et des éléments de rémunération des mandataires sociaux de Safran est détaillé dans les documents d'enregistrement universel.