

REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (2022-2023)

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 février 2023, 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 2022

Le Conseil d'administration a arrêté le montant de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2022 du Directeur Général, Olivier Andriès, selon les termes et conditions de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale 2022.

Au regard du niveau de réalisation des objectifs financiers et personnels, le montant ressort à 1 072 671 euros, soit 134 % de sa rémunération fixe annuelle. Son versement sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale 2023.

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 103% (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 74% (pesant pour 5 %), et
 - d'impayés atteint à 92% (pesant pour 5 %) ;
- à l'atteinte à 124,25% 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 2022 et les montants associés :

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

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 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 %

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%	62,1%	<u>Objectifs atteints ou dépassés (surperformance)</u> <ul style="list-style-type: none"> Le ROC (retraité de la Prime de partage de valeur) ressort à 2 442 M€, en ligne avec le budget 2022. Le CFL (retraité de la Prime de partage de valeur) ressort à 2 699 M€, supérieur au budget 2022. L'évolution favorable du besoin en fonds de roulement au cours de l'exercice (729 M€) s'explique par une augmentation des stocks plus que compensée par 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%	3,7%	
	- Impayés (retard de paiement clients)	5%	4,6%	
Sous-total (base 100%)		100%	109%	(pouvant aller de 0% à 130% maximum)
En montant (€)			688 000€	soit 129% 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	Relations avec avionneurs et partenaire clés (qualitatif) <ul style="list-style-type: none"> Campagnes commerciales et stratégiques 	20%	26%	<u>Objectif dépassé (surperformance)</u> <ul style="list-style-type: none"> Les campagnes commerciales identifiées sur l'exercice comme stratégiques ont été sécurisées et remportées. Ceci est notamment le résultat d'un important travail avec notre partenaire dans la société commune CFM, ainsi que dans les relations avec les avionneurs et compagnies aériennes ; l'ensemble justifiant l'appréciation de la surperformance. Le détail sur ces campagnes n'est pas communiqué pour des raisons de confidentialité.
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%	24%	<u>Objectif dépassé (surperformance)</u> <ul style="list-style-type: none"> Les plans d'actions et leur mise en œuvre sur l'évolution long terme de l'après-vente CFM et Leap ont été présentés. Le détail sur ces actions n'est pas communiqué pour des raisons de confidentialité.
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%	13%	<u>Objectif dépassé (surperformance)</u> <ul style="list-style-type: none"> Le produit des opérations réalisées dans le cadre du programme de cessions ciblées permet de constater que l'objectif est atteint. Un plan de restructuration sur une activité stratégique a été déployé et mis en œuvre en 2022. Les résultats permettent d'apprécier le dépassement de l'objectif.
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 	15%	19,5%	<u>Objectif dépassé (surperformance)</u> <ul style="list-style-type: none"> Succès de la Digitale Academy créée et lancée en 2022 avec une nouvelle plateforme pédagogique et ludique, des nouveaux modules Jump In, (etc...) Un plan de <i>ramp-up</i> de compétences offshore Digital/IT a été bâti, avec un démarrage rapide et une adoption très forte : 2 centres ouverts, 200

	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre le plan cyber 			personnes recrutées (...). Le plan Cybersécurité a été poursuivi, notamment de nouveaux moyens de protection cyber du matériel et réseaux, permettant d'atteindre un niveau supérieur en 2022. Sur l'Active Directory (AD), un plan de durcissement a été mené et dont l'architecture a été validée par l'ANSSI.
5	<p>RSE & RH (qualitatif et quantitatif)</p> <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 liées à l'augmentation du nombre de femmes parmi les cadres dirigeants et au sein du Comex Groupe et des Codirs 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 » vers une certification SBTi 	35%	41,75%	<p><u>Objectifs atteints ou dépassés (surperformance)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité : la réduction du TFAC à fin 2022 versus 2021 est le résultat des efforts permanents sur les performances HSE. Par ailleurs, le niveau de TFAA dans le contexte de montée de <i>ramp-up</i> se maintient. • Diversité et Parité Homme / Femme : 4 femmes au Comex Groupe et +1 dans les Codirs sociétés, 17% de femmes cadres dirigeantes vs 15% en 2021 : objectifs réalisés ; enquête inclusion/diversité mise en place, résultats communiqués et feuille de route D&I validée. • RH : accélération des parcours de développement (près de la moitié des postes à plus haute responsabilité renouvelés). • Climat – bas carbone : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation d'une étude macro des principaux leviers permettant d'atteindre l'objectif de -50 % en 2030, déclinaison de cet objectif au sein du Groupe et identification d'actions de décarbonation supplémentaires qui apporteront des marges par rapport à l'objectif 2025 et contribueront à l'atteinte de l'objectif 2030. Elaboration du Plan Sobriété Energétique, dont le contenu anticipe des actions programmées entre 2025 et 2030. ▪ Lancement du système de management de l'énergie 2022 au niveau des Sociétés du Groupe ; Structuration et lancement du travail d'audit des sites sur cette nouvelle thématique ; 80 % des 169 sites concernés ont obtenu leur labellisation Bronze à fin décembre. ▪ Plan de décarbonation des fournisseurs lancé en 2022, avec un taux de réponse des fournisseurs aux questionnaires de 83,5 % ; ▪ Objectif fixé et validé de -42.5% d'émissions Scope 3 Usage des produits par passager.km. ; Certification SBTi obtenue le 12 janvier 2023, avec la nuance d'une expression de l'objectif en émissions par siège.km (capacité) plutôt que passager.km (trafic passagers).
Sous-total (base 100%)		120%	124,25%	(pouvant aller de 0% à 130% maximum)
En montant (€)			384 671€	soit 144 % de 1/3 de la rémunération fixe de référence de 800 000€

TOTAL en montant (€)	1 072 671 €	soit l'équivalent de 134 % 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 du Directeur général 2023

Pour 2023, le montant de la rémunération fixe du Directeur Général est porté de 800 000 euros à 840 000 euros, soit une augmentation de 5 %, cohérente avec le budget alloué de 5% en 2023 aux augmentations salariales des cadres dirigeants du Groupe Safran en France. Il s'agit de la première augmentation depuis sa nomination en 2021 et, en tout état de cause, depuis 2018 pour la fonction de Directeur Général. En 2022, une étude comparative réalisée par un Cabinet tiers indépendant a souligné que la rémunération du Directeur Général pourrait être fixée à un niveau nettement supérieur. Cette augmentation constitue donc une première étape.

L'évolution présentée ci-dessus sera reprise dans la politique de rémunération du Directeur Général qui sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 25 mai 2023.

3. Rémunération variable annuelle du Directeur Général 2023

A partir de 2023, la rémunération variable du Directeur Général sera fixée selon les termes de la politique de rémunération applicable approuvée par l'assemblée générale, à l'exception d'un changement dans les pondérations de l'objectif de performance économique lié au cash-flow libre (CFL) qui passe de 30% à 25% et de l'objectif de performance économique lié au Besoin en fond de roulement (BFR) qui passe de 10% à 15%. Elle sera ainsi déterminée :

- pour 2/3 sur la base d'objectifs quantitatifs de performance économique que sont :
 - le Résultat opérationnel courant (ROC) pour 60%,
 - le Cash-flow libre (CFL) pour 25% et
 - le Besoin en fond de roulement (BFR) pour 15%, à travers les composantes de valeurs d'exploitation (Stocks) et impayés

Le reste de la politique de rémunération variable demeure inchangé notamment en ce qui concerne le poids global des objectifs de performances économiques de 2/3, les seuils de déclenchement et les modalités de calcul.

- pour 1/3 sur la base d'objectifs personnels quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil d'administration pour 2023 (cf : tableau ci-dessous).

Le tableau de synthèse ci-dessous présente les principales règles applicables, les différents objectifs de performance 2023 et leurs pondérations :

Rémunération variable annuelle 2023 du Directeur Général – Olivier ANDRIES (versement conditionné à l'approbation de l'assemblée générale 2024) :

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 : 1 008 000 € soit 120% de la rémunération fixe, dans l'hypothèse de l'atteinte de l'ensemble des objectifs à 100 %
- Montant Maximum : 1 260 000 € soit 150% de la rémunération fixe, dans l'hypothèse de l'atteinte de l'ensemble des objectifs à 130 %

Objectif de performance économique 2023 (objectifs financiers quantitatifs)* (en données ajustées)		Pondération
Pesant pour 2/3 de la rémunération variable annuelle – « 67% »		
1	Résultat opérationnel courant (ROC)	60%
2	Cash flow libre (CFL)	25%
3	Besoin en fonds de roulement (BFR), à travers les composantes de :	15%
	- Valeurs d'exploitation (Stocks)	10%
	- Impayés (retard de paiement clients)	5%
Sous-total (base 100%)		100%

Objectifs personnels 2023 (performances individuelles – qualitatif et quantitatif)*		Pondération
Pesant pour 1/3 de la rémunération variable annuelle – « 33% »		
1	Transition technologique (qualitatif et quantitatif)	20%
2	Evolution technologique et industrielle des activités Sièges et Cabines (qualitatif et quantitatif)	20%
3	Elargir et approfondir les partenariats stratégiques en aéronautique civile et militaire (qualitatif)	15%
4	Digital / Cyber sécurité (qualitatif et quantitatif) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poursuivre le plan cyber ▪ Déployer la « Digital Academy » (transformation digitale) ▪ Produire la roadmap 4.0 HPC (High Performance Computing) ▪ Poursuivre l'internationalisation de centres de compétences digitaux 	10%
5	RSE & RH (qualitatif et quantitatif) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité : Maintien du taux de fréquence des accidents avec arrêt (TFAA) dans le contexte de montée en cadence (« ram-up ») ▪ Diversité & Parité Homme / Femme : Objectifs liées à l'augmentation du nombre de femmes parmi les cadres supérieurs et au sein au Comex Groupe et des Codir sociétés – exécution de la feuille de route Inclusion/Diversité ▪ 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"> ▪ Assurer la montée en maturité du système de management de l'énergie, en visant le niveau Argent pour les sites (analyse des principales sources de consommation et de la performance énergétique, plan d'actions d'économies d'énergie engagé) ▪ Mettre en œuvre le Plan Sobriété Energétique en Europe ▪ Poursuivre la sécurisation du plan d'actions pour réduire les émissions de CO2 de 30% d'ici 2025 par rapport à 2018, en ayant achevé 75 % des actions, engagé les 25% restantes, et identifié suffisamment de marges pour faire face aux aléas ▪ Etablir dans chaque société-clé le plan d'actions pour atteindre de réduction de -50% des émissions en 2030 (par rapport à 2018), et intégrer son financement au plan moyen terme Groupe ▪ Mobiliser les principaux fournisseurs pour monter en maturité sur la décarbonation : objectif de réalisation du bilan carbone pour les 400 principaux fournisseurs. 	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. Intéressement long terme (sous forme d'attribution gratuite d'actions de performance) 2023 du Directeur Général

Le Plan d'« Incentive » Long Terme 2023 du Directeur Général sera présenté à l'issue de la réunion du Conseil d'administration prévue en mars 2023.

5. Politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2023

Ces politiques seront soumises à l'approbation de l'assemblée générale 2023.

Politique de rémunération du Président

Le Conseil d'administration a décidé que la politique de rémunération du Président approuvée par l'assemblée générale du 25 mai 2022 continuera de s'appliquer sans changement en 2023.

Politique de rémunération du Directeur Général

a. Rémunération fixe du Directeur Général

La politique de rémunération du Directeur Général prévoit à compter de 2023 la faculté pour le Conseil de revoir régulièrement la rémunération fixe du Directeur Général, sous réserve que toute évolution soit modérée et déterminée en cohérence avec les évolutions de la rémunération fixe des autres cadres dirigeants du Groupe Safran France.

En outre, il convient de rappeler que la politique de rémunération du Directeur Général prévoit qu'une révision peut intervenir au cours d'un mandat et avant son renouvellement en cas d'évolution significative du périmètre de responsabilité de cette fonction, laquelle peut être liée à une évolution de la Société elle-même, ou de décalage important par rapport au positionnement marché (ceci pouvant résulter de l'absence de révisions préalables). Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe annuelle ainsi que ses motifs seront rendus publics.

b. Rémunération variable du Directeur Général

Le Conseil d'administration a décidé de modifier la politique de rémunération variable en ce qui concerne les pondérations de l'objectif CFL qui passe de 30% à 25% et de l'objectif BFR qui passe de 10% à 15% dont 10% au titre des *Stocks*, le reste de la politique de rémunération variable demeure inchangé notamment en ce qui concerne le poids global des objectifs financiers de 2/3, les seuils de déclenchement et les modalités de calcul.

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 2023, 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 universels.