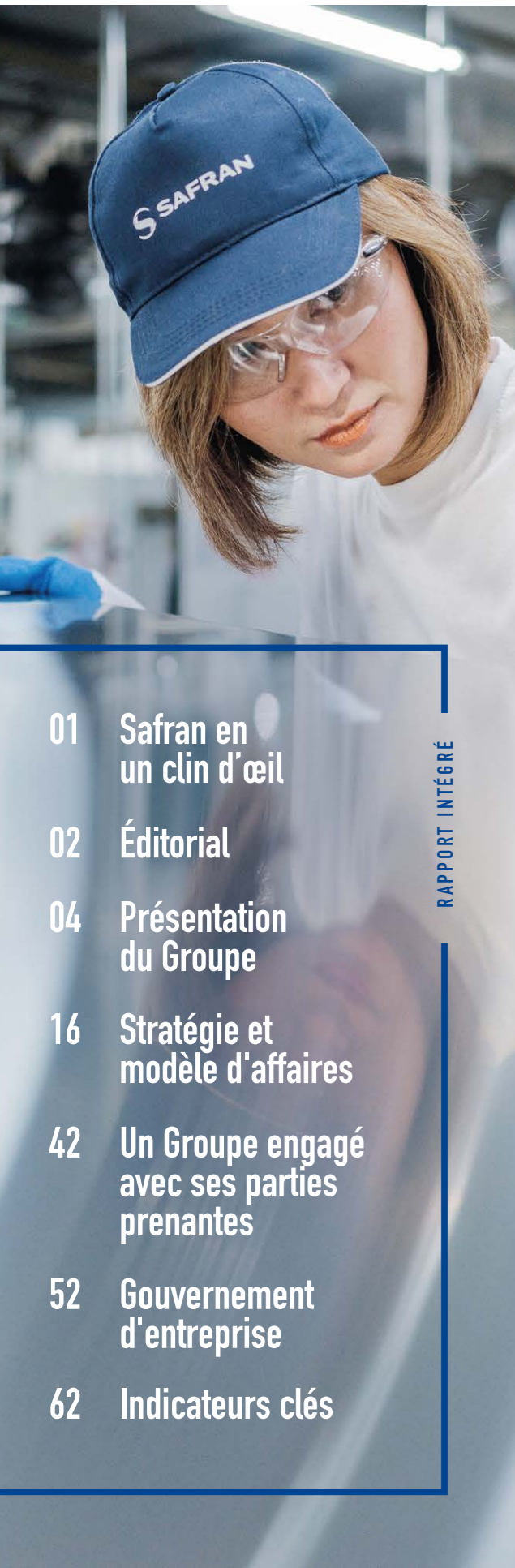




**RAPPORT
INTÉGRÉ
2023**



ACTEUR
AÉRONAUTIQUE
MONDIAL HORS
AVIONNEURS*

3e

- 01 Safran en un clin d'œil
- 02 Éditorial
- 04 Présentation du Groupe
- 16 Stratégie et modèle d'affaires
- 42 Un Groupe engagé avec ses parties prenantes
- 52 Gouvernement d'entreprise
- 62 Indicateurs clés

RAPPORT INTÉGRÉ

Notre 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. »

PRÉAMBULE
Toutes les données chiffrées de ce rapport intégré sont exprimées en données ajustées, sauf mention contraire. Voir dans le document d'enregistrement universel 2023, § 2.1.1, la table de passage du compte de résultat consolidé au compte de résultat en données ajustées et la nature des ajustements.

23 199 M€

chiffre d'affaires
+21,9% et +23,6% en organique
par rapport à 2022

3 166 M€

résultat opérationnel courant
+31,5% et +27,2% en organique
par rapport à 2022

2 945 M€

cash-flow libre
+10% par rapport à 2022

91 984

collaborateurs
(au 31 décembre 2023)

1 818 M€

dépenses de R&D
(y compris la part financée
par les clients)

823 M€

investissements
corporels

Notation de crédit long terme : **A-** avec perspective stable (S&P)
Un Groupe entièrement désendetté

NOS ACTIVITÉS

RÉPARTITION PAR
ACTIVITÉ DU CHIFFRE
D'AFFAIRES 2023



11,9 Mds€
Chiffre d'affaires

2,4 Mds€
Résultat opérationnel
courant

20,1%
Marge opérationnelle
courante



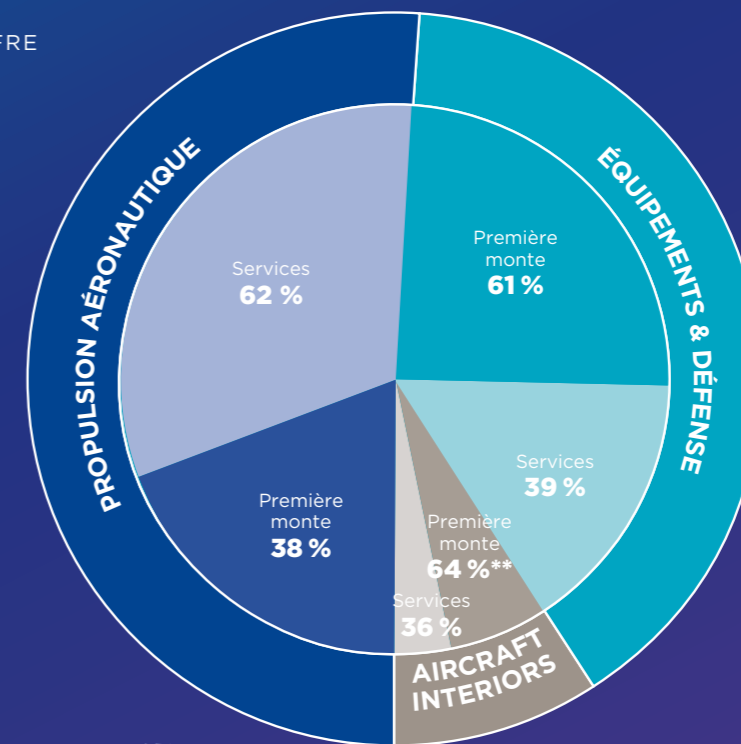
Aviation civile 78%



Aviation militaire 11%



Turbines d'hélicoptères
civiles et militaires 11%



8,8 Mds€
Chiffre d'affaires

1,0 Md€
Résultat opérationnel
courant

11,2%
Marge opérationnelle
courante



2,5 Mds€
Chiffre d'affaires

-116 M€
Résultat opérationnel
courant

-4,7%
Marge opérationnelle
courante

* Critère de classement : chiffre d'affaires - Source : Safran.
** Incluant les activités de réaménagement (retrofit).

« Pleinement conscient de l'importance stratégique de l'enjeu climatique, le Conseil d'administration de Safran veille à ce que le Groupe se positionne à l'avant-garde de l'aviation durable. »

Ross McInnes — Président du Conseil d'administration

« Partout dans le monde, unis par un esprit d'équipe hors pair, les talents de Safran contribuent concrètement par leur travail à changer durablement l'aérien et écrivent ensemble un nouveau chapitre de l'épopée aéronautique. »

Olivier Andriès — Directeur Général



MESSAGE du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général

Safran a obtenu d'excellents résultats en 2023, conformes ou supérieurs aux prévisions, avec un chiffre d'affaires en hausse de 22%, un résultat opérationnel courant en hausse de 31% et un cash-flow libre supérieur aux attentes. Cette remarquable performance a notamment été portée par la reprise continue des activités de services pour moteurs civils. Nos équipes ont fait preuve d'une agilité exceptionnelle, parvenant à augmenter significativement les livraisons et à atténuer les pressions inflationnistes, tout cela malgré un environnement contraint dans la chaîne d'approvisionnement. Pour accompagner notre croissance, nous avons intégré pas moins de 18 000 nouveaux collaborateurs.

2023 aura été, une fois de plus, une année de succès pour Safran. Parmi ces succès, citons les nombreux contrats que nous avons remportés : 2500 moteurs LEAP supplémentaires dans nos carnets de commandes, dont ceux de la commande record d'Air India, sans oublier le contrat majeur avec Emirates annoncé au salon de Dubaï - notamment pour des sièges. Cette excellente dynamique commerciale s'explique par la reprise du trafic aérien, qui a presque retrouvé ses niveaux d'avant Covid partout dans le monde. Du côté de nos activités de défense, nous avons aussi remporté de beaux succès commerciaux, avec la vente de 60 Rafale (42 pour la France et 18 pour l'Indonésie), programme pour lequel nous fournissons les moteurs M88 et de nombreux équipements, le contrat à l'export du drone Patroller ou encore la sélection du système optronique aéroporté Euroflir à bord de l'Eurodrone. Le salon du Bourget, événement incontournable pour toute l'industrie, a enfin rouvert ses portes après quatre ans d'interruption, et fut l'occasion de mettre en avant nos produits de haute technologie. Les innovations exposées ont mis en lumière notre engagement en faveur de la décarbonation, notamment notre démonstrateur RISE et nos technologies électriques et hybrides. Nous avons poursuivi en 2023 nos efforts afin de réduire notre empreinte carbone. De plus en plus de sites s'approvisionnent aujourd'hui en énergies renouvelables, comme c'est le cas au Havre, où nous avons inauguré une centrale de panneaux photovoltaïques en fin d'année, ou encore au Mexique, où le Conseil d'administration a pu constater l'efficacité des contrats d'achat d'énergie solaire.

La transformation digitale de notre Groupe s'est également poursuivie. Nous pouvons déjà mesurer les gains obtenus, en particulier grâce au traitement des données collectées et aux premiers pilotes dans le domaine de l'intelligence artificielle générative. En 2023, le Groupe a renforcé ses positions dans le domaine des systèmes et équipements aéronautiques critiques. Nous avons finalisé l'acquisition des activités de systèmes électriques aéronautiques de Thales. La société Orolia, leader mondial dans le développement de solutions résilientes de positionnement, de navigation et de temps (PNT), a été intégrée avec succès. Nous avons également annoncé les projets d'acquisition de l'activité d'actionnement et de commandes de vol de Collins Aerospace, ainsi que de l'activité systèmes d'oxygène aéronautiques d'Air Liquide.

2024 sera encore une fois riche en défis à relever. Nous poursuivrons notre trajectoire de croissance du chiffre d'affaires et du résultat en 2024, grâce à une nouvelle montée en cadence des livraisons et une hausse des activités de services, ceci malgré les difficultés persistantes dans la chaîne d'approvisionnement. Sur le plan de nos activités de souveraineté, nous allons continuer à nous positionner comme un acteur clé du secteur, notamment à travers nos technologies liées à la défense et l'espace. L'un des principaux faits marquants de 2024 sera le premier lancement d'Ariane 6. Nous allons également intensifier nos efforts d'innovation pour la future génération d'avions ultra-sobres, avec des jalons importants, comme les essais en soufflerie des aubes de RISE ou encore la certification du moteur électrique ENGINEUS. Du point de vue de nos activités industrielles, la montée en cadence va se poursuivre et nous prévoyons de recruter encore des milliers de nouveaux talents pour accompagner cette croissance. L'année 2024 marquera également un événement majeur pour Safran, puisque nous fêterons les 50 ans de CFM, notre joint-venture avec GE : un demi-siècle de partenariat franco-américain unique... Et bien d'autres années à venir !

Merci de votre fidélité et bonne lecture !
Ross McInnes
et Olivier Andriès

Présentation du Groupe

6
8
10

Une offre complète
Un acteur mondial de premier plan
Regard sur notre histoire

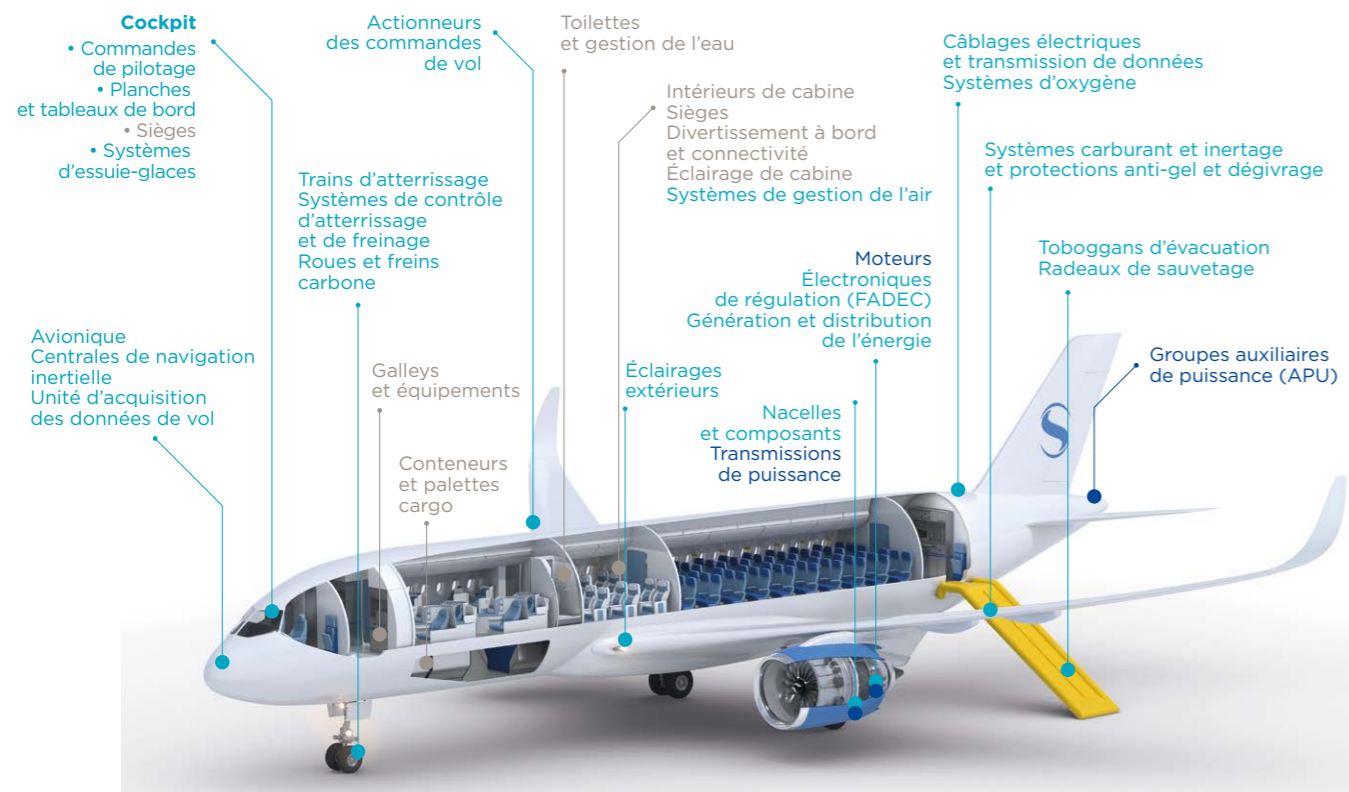
12
14

Engage for the future
Des collaborateurs engagés

1. Nacelle A320neo
2. Intégration de
la nacelle du moteur
LEAP-1A équipant
l'A320neo sur le site
de Safran Nacelles
à Hambourg

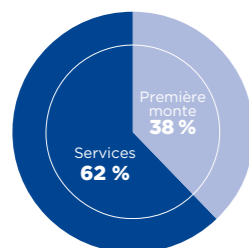
Une offre complète

Présent sur l'ensemble des composants d'un aéronaf, Safran œuvre pour bâtir l'avenir de l'aéronautique mondiale et pour être le partenaire de choix des avionneurs, des compagnies aériennes et des loueurs. Les produits de Safran ont pour mission d'assurer la sécurité des vols.

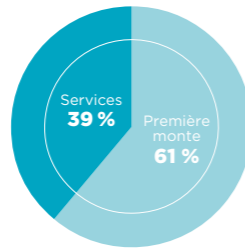


RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2023 PREMIÈRE MONTE / SERVICES

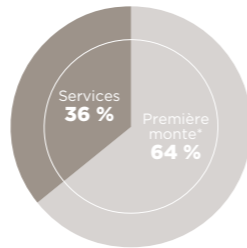
PROPULSION AÉRONAUTIQUE



ÉQUIPEMENTS & DÉFENSE



AIRCRAFT INTERIORS



* Incluant les activités de réaménagement (retrofit).

(1) Safran 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.

PROPULSION AÉRONAUTIQUE

Motoriste complet⁽¹⁾, Safran fabrique pour le compte des avionneurs des moteurs d'avions (commerciaux, militaires, etc.) et d'hélicoptères. Afin de gagner en efficacité économique et de partager leurs risques, les motoristes développent souvent 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 2050. Safran facilite également l'accès à l'espace au travers de sa participation à hauteur de 50% dans la co-entreprise ArianeGroup.

51% du chiffre d'affaires 2023 du Groupe

11,9 Mds€ Chiffre d'affaires

27 901 Collaborateurs

POSITIONS STRATÉGIQUES

N°1 mondial sur les moteurs d'avions civils court et moyen-courriers (au travers de CFM, co-entreprise en partenariat avec GE)

N°1 mondial sur les turbines d'hélicoptères

Positions fortes dans les programmes militaires (combat et transport) européens



ÉQUIPEMENTS & DÉFENSE

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.

Aerosystems : Safran est l'un des leaders mondiaux des systèmes de sécurité (toboggans, masques oxygène, etc.), systèmes pour cockpit et systèmes de gestion des fluides (circuits carburant, pneumatiques, hydrauliques).

Défense : Safran fournit une offre en optronique, en avionique, en navigation, en drones tactiques, en électronique et en logiciels critiques pour les marchés civils, défense et espace.

38% du chiffre d'affaires 2023 du Groupe

8,8 Mds€ Chiffre d'affaires

45 007 Collaborateurs

POSITIONS STRATÉGIQUES

N°1 mondial

• trains d'atterrissage

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

• câblage aéronautique

• toboggans d'évacuation

N°2 mondial

• systèmes d'oxygène

• nacelles et transmissions de puissance

N°1 européen

• navigation et optronique



AIRCRAFT INTERIORS

Avec pour mission d'assurer la sécurité des passagers tout en leur assurant un confort optimal, Safran développe des intérieurs de cabine, 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, les compagnies aériennes.

11% du chiffre d'affaires 2023 du Groupe

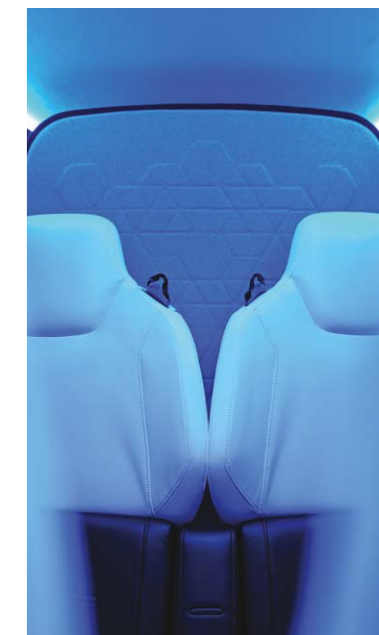
2,5 Mds€ Chiffre d'affaires

15 626 Collaborateurs

POSITIONS STRATÉGIQUES

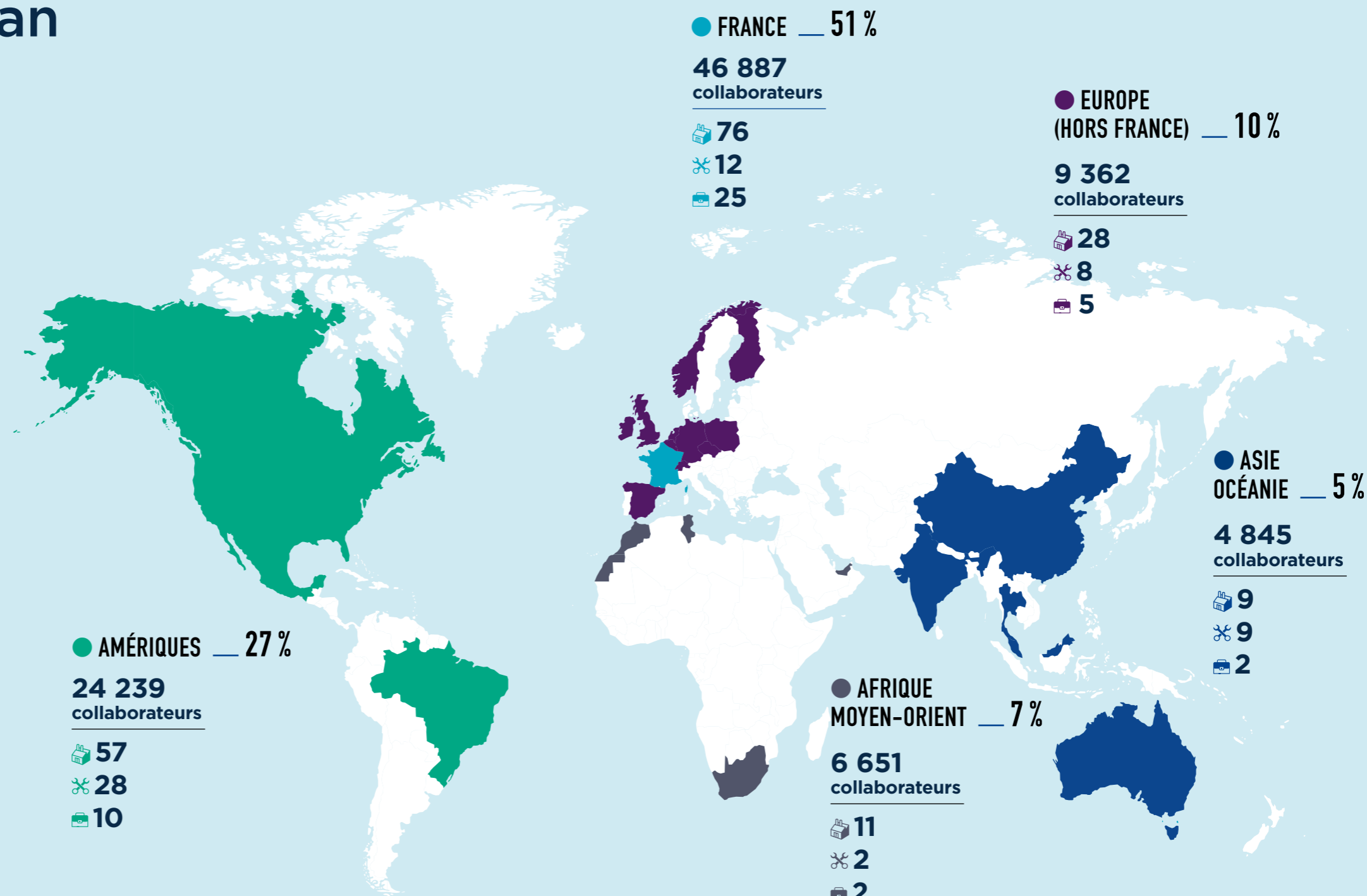
N°1 mondial dans les intérieurs de cabine (principalement SFE⁽²⁾)

N°1 mondial dans les sièges (BFE⁽³⁾) avec une présence forte sur les sièges de classe affaires



Un acteur mondial de premier plan

La présence mondiale de Safran permet d'entretenir des relations fortes et durables avec la plupart des acteurs du secteur aéronautique et des compagnies aériennes. Elle reflète la volonté du Groupe de proposer à ses clients des services réactifs et de proximité.



PRÈS DE
92 000

COLLABORATEURS RÉPARTIS
DANS UNE TRENTAINE DE PAYS

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES EFFECTIFS ET DES ÉTABLISSEMENTS À FIN 2023 ⁽¹⁾	NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS ⁽²⁾		
<p>Pourcentage des effectifs % Poids des effectifs dans les effectifs totaux du Groupe</p>	<p>Activités de R&D et de production</p>	<p>Activités de services et de maintenance</p>	<p>Activités commerciales et administratives et bureaux de représentation</p>

(1) Illustration de la répartition par pays des effectifs au 31/12/2023 des sociétés (i) détenues directement ou indirectement à plus de 50% par Safran et (ii) dont les effectifs sont supérieurs à 10. Le périmètre de reporting des établissements couvre les sociétés consolidées par Safran au 31/12/2023.
(2) Un établissement est une entité juridique qui recouvre un ou plusieurs sites qui peuvent être tertiaires, de production, de services et de maintenance.

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 avions 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'avions, puis Messier-Hispano-Bugatti pour les trains d'atterrissage.

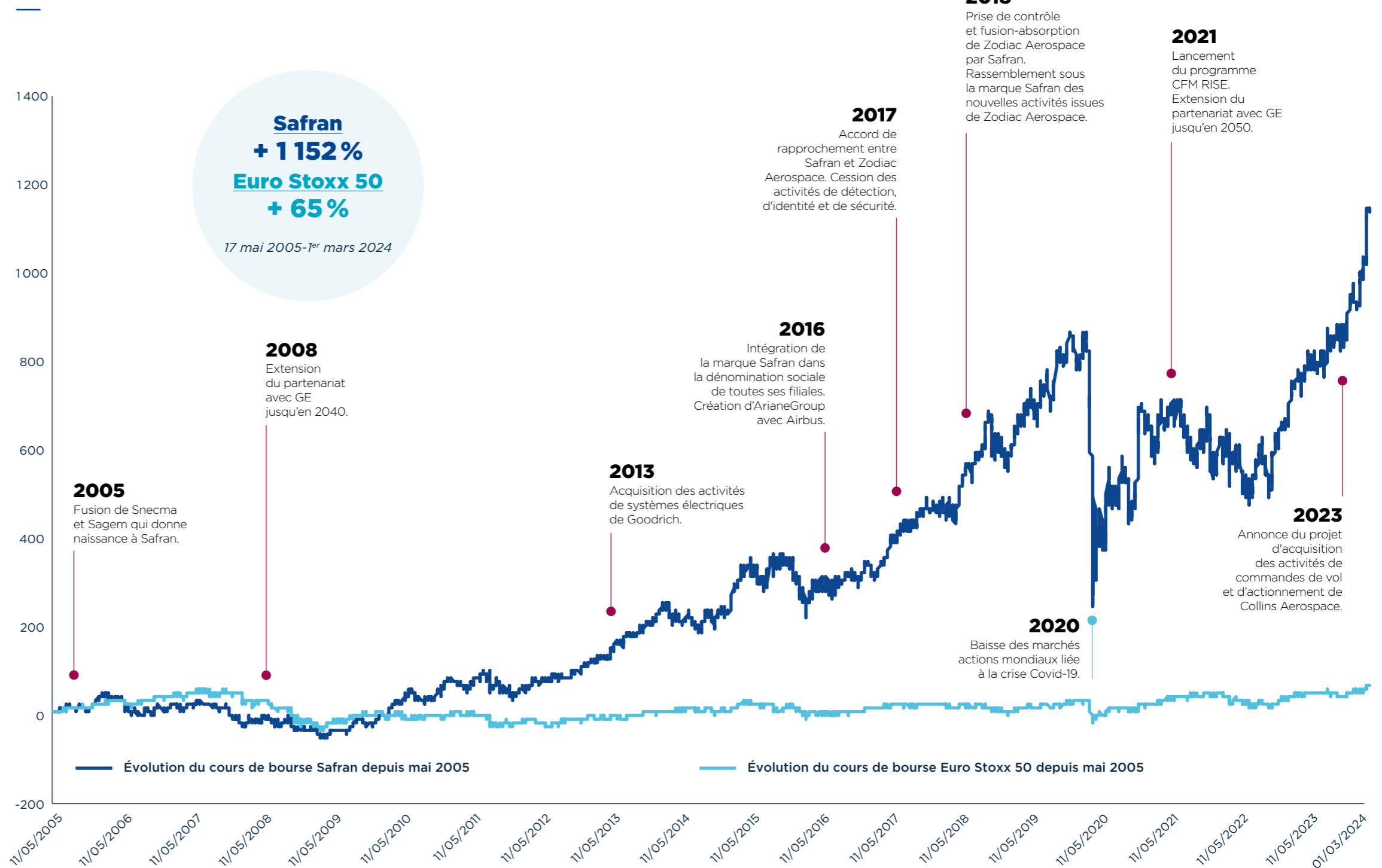
En 2000, Labinal, spécialisé dans les câblages aéronautiques, et sa filiale Turbomeca, motoriste d'hélicoptères, rejoignent Snecma.

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) (17 mai 2005-1^{er} mars 2024)



Engage for the future, une démarche RSE⁽¹⁾ issue d'une ambition définie collectivement



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 de CO₂ sur l'ensemble de la chaîne de valeur
3. Engager les salariés dans la réduction de leur empreinte carbone

FAITS MARQUANTS 2023

- Réduction des émissions de CO₂ sur les scopes 1 et 2 de 34 % par rapport à 2018
- Poursuite du déploiement d'un système interne de management de l'énergie, reposant sur la norme ISO 50001
- Inauguration de plusieurs centrales photovoltaïques, assurant l'autoconsommation de certains sites en France, au Maroc, aux États-Unis et au Royaume-Uni
- Premier vol d'EcoPulse, démonstrateur d'avion à propulsion hybride-électrique
- Intégration dans la « Climate A-List » du CDP (anciennement « Carbon Disclosure Project »)



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

FAITS MARQUANTS 2023

- Plus de 18 000 embauches en CDI
- Signature d'un accord autour de la parentalité au travail (France)
- Réalisation d'une enquête de perception de la culture Santé et Sécurité auprès de huit sociétés
- Ouverture d'un campus Safran University à Casablanca (Maroc)
- Trois nouvelles entités obtiennent le label Gender Equality European & International Standard



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

FAITS MARQUANTS 2023

- Certification ISO 37001 du programme anticorruption de six sociétés Safran⁽²⁾
- Organisation avec ses fournisseurs de la première édition d'un Challenge Décarbonation ainsi que d'un second Safran Supplier Day
- Renforcement de la démarche achats responsables (organisation, formation, hausse du taux d'engagement des fournisseurs sur la charte)
- Création au sein de la direction Groupe Développement durable d'une fonction dédiée au pilotage de la démarche d'économie circulaire



AFFIRMER SON ENGAGEMENT CITOYEN

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. Agir pour les territoires et leurs communautés

FAITS MARQUANTS 2023

- + de 600 actions citoyennes menées dans le monde, et notamment des actions de mécénat d'urgence financées suite au séisme au Maroc
- Safran premier employeur de doctorants en France pour la période 2018-2023, à travers le dispositif de conventions industrielles de formation par la recherche (CIFRE)
- Safran à la 1^{re} place des déposants de demandes de brevets en France selon l'INPI
- Signature avec l'État marocain d'un accord-cadre pour le soutien et le développement de l'écosystème industriel aéronautique au Maroc

(1) Responsabilité sociétale d'entreprise.

(2) Safran SA, Safran Aerosystems, Safran Electrical & Power, Safran Landing Systems, Safran Seats et Safran Transmission Systems.

Des collaborateurs engagés

Face aux défis qui transforment l'industrie aéronautique (changement climatique, digitalisation, nouvelles attentes sociétales...), Safran souhaite prendre sa part de responsabilité et construire un avenir durable en étant le leader de la transition vers une aviation décarbonée. Un projet d'une telle ampleur ne peut réussir que grâce à la diversité de ses talents, unis par un esprit d'équipe hors pair, une passion pour relever les défis et une volonté d'écrire un nouveau chapitre de l'épopée aéronautique.



91%
des salariés du Groupe ont suivi
au moins une formation en 2023

29%
de femmes dans les effectifs

UNE MARQUE EMPLOYEUR RECONNUE

1^{re} place

au classement *World's Best Companies 2023*
du *TIME* dans le secteur aéronautique et défense

UNE POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES BASÉE SUR QUATRE ENGAGEMENTS

1		SAFRAN FAVORISE LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION	SES SALARIÉS FONT LA DIFFÉRENCE
2		SAFRAN DÉVELOPPE LES COMPÉTENCES ET CONSTRUIT DES OPPORTUNITÉS	SES SALARIÉS FAÇONNENT LEUR AVENIR
3		SAFRAN ASSURE UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DE QUALITÉ	SES SALARIÉS OSENT AGIR ET INNOVER
4		SAFRAN ENCOURAGE LA COLLABORATION ET LE SUPPORT MUTUEL	SES SALARIÉS FONT PARTIE D'UNE ÉQUIPE

Stratégie et modèle d'affaires

18 Le modèle d'affaires de Safran
20 Principaux marchés
26 Enjeux de l'industrie aéronautique
28 Les ambitions de Safran
30 Axe stratégique : décarboner
ses produits et ses opérations

34 Axe stratégique : renforcer son rôle
dans les activités de souveraineté
36 Accélérer l'innovation durable
38 Renforcer l'excellence opérationnelle
en s'appuyant sur le digital
40 Le dispositif de management par
les risques de Safran et son pilotage

1. Airbus A330
2. Montage train principal A320



LE MODÈLE D'AFFAIRES DE SAFRAN

Ressources

UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS ADAPTÉ AUX ENJEUX DU MARCHÉ

- 51% Propulsion aéronautique
- 38% Équipements & Défense
- 11% Aircraft Interiors

DES SOLUTIONS ADAPTÉES ET DIFFÉRENCIANTES

- 1^{er} déposant de brevets en France

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE RÉSILIENT

- 50% d'activités de services

UNE STRATÉGIE RSE AMBITIEUSE

- Décarboner l'aéronautique
- Être un employeur exemplaire
- Incarner l'industrie responsable
- Affirmer son engagement citoyen

DES OBJECTIFS CLIMATIQUES VALIDÉS PAR SBTi

DES COLLABORATEURS ENGAGÉS ET TALENTUEUX

- Près de 92 000 collaborateurs
- 31 heures de formations en moyenne par an et par employé

UNE POSITION FINANCIÈRE SOLIDE

Stratégie

Assurer la sécurité des vols, la satisfaction de ses clients et le bien-être au travail de ses collaborateurs



Création de valeur

CLIENTS

- 23,2 Mds€ (chiffre d'affaires 2023)
- Des produits et services sûrs, fiables, disponibles, efficaces, innovants et compétitifs

SALARIÉS

- 6,8 Mds€ (frais de personnel 2023)
- Des conditions de travail et un modèle social attractifs

FOURNISSEURS

- 14,1 Mds€ (achats 2023)
- Label relations fournisseurs et achats responsables

ACTIONNAIRES

- TSR⁽¹⁾ 2005-2023 : + 13,7% par an
- Dividende 2023 (payé en 2024) : 2,20 €/action*

ÉTATS

- 1,0 Md€ (impôts et taxes ; charge d'impôts 2023)
- Le meilleur de la technologie mondiale au service de la souveraineté nationale et européenne et de la dissuasion nucléaire française

INVESTISSEMENTS POUR LA CROISSANCE FUTURE

- 5% du chiffre d'affaires consacrés à la R&D autofinancée en 2023
- 88% des dépenses de R&T autofinancées consacrés à l'efficacité environnementale
- 823 M€ d'investissements corporels

Contribution aux Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU



* Soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 23 mai 2024.

MACRO-TENDANCES



Croissance du trafic aérien

Décarbonation de l'aviation

Dynamique du marché de la défense/souveraineté

Principaux marchés

Les fondamentaux du développement du trafic aérien demeurent solides et devraient soutenir une croissance significative et durable de la flotte mondiale d'avions commerciaux et des services.

AVIATION CIVILE

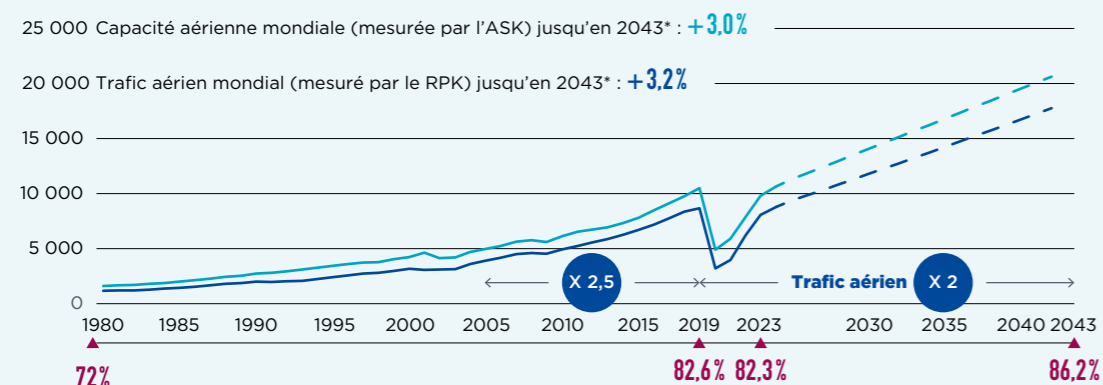
EN 2023, LE TRAFIC AÉRIEN DU SEGMENT COURT ET MOYEN-COURRIER A DÉPASSÉ SON NIVEAU DE 2019.

La reprise du trafic s'est confirmée tout au long de l'année 2023, avec un retour du trafic court et moyen-courrier au-delà du niveau de 2019 dès le 1^{er} trimestre 2023. La capacité des avions court et moyen-courriers, exprimée en ASK (siège au kilomètre offert), est passée de 88% fin 2022 à 107% fin 2023 de son niveau de 2019. La fin de la politique zéro-Covid et la reprise du trafic en Chine, mais aussi la dynamique du trafic intérieur aux États-Unis, ont été les principaux moteurs de cette évolution. Pour les avions long-courriers, la levée des restrictions sanitaires s'est accompagnée d'une croissance significative de l'activité, qui est passée en ASK de 75% fin 2022 à 91% fin 2023 de son niveau de 2019. Cette croissance a été limitée par la reprise plus progressive du trafic en Asie-Pacifique, notamment entre la Chine et le reste du monde (le trafic international de la Chine n'atteint en 2023 que 58% de son niveau de 2019).

Safran estime que le trafic long-courrier devrait retrouver son niveau de 2019 à la fin de l'année 2024. Le retrait par les compagnies aériennes des avions de leurs flottes actuelles reste à un niveau proche des niveaux d'avant crise Covid-19, dans un contexte d'incertitudes sur les volumes de livraisons d'avions neufs. Durant toute l'année 2023, les projets de consolidation des compagnies aériennes se sont heurtés à un durcissement des exigences des autorités de concurrence, aux États-Unis, en Europe et en Chine. Les loueurs d'avions maintiennent et amplifient leur rôle de financeur d'avions auprès des compagnies aériennes. Ils couvrent une part grandissante des commandes des avionneurs (plus de 50% des avions civils court et moyen-courriers livrés sont financés par des loueurs). Les avionneurs, qui ont adapté leur production pour faire face à la crise Covid-19, poursuivent leur montée en cadence, notamment sur le segment court et moyen-courrier, dans un contexte de tensions dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

TRAFIC AÉRIEN COMMERCIAL, PRÉVISIONS MONDIALES

Les prévisions de croissance à long terme restent soutenues.



ASK : Siège au kilomètre offert, exprimé en milliards (= nombre de sièges disponibles multiplié par la distance parcourue par la flotte mondiale).
 RPK : Passager-kilomètre payant, exprimé en milliards (= nombre de sièges occupés par des passagers multiplié par la distance parcourue par la flotte mondiale).
 * Croissance annuelle (année de référence : 2019). Source : Safran.





AVIATION CIVILE

Focus sur les moteurs CFM56 / LEAP

CFM International (société commune 50/50 entre Safran et GE) est leader sur les Airbus A320 (ceo et neo) et les Boeing 737 (NG et MAX) grâce à 50 années de succès commerciaux.

DES PERSPECTIVES DE LONG TERME

La propulsion aéronautique 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. Ainsi, le modèle économique de l'activité de services pour moteurs civils est amené à évoluer progressivement, d'un modèle basé sur la vente de pièces de rechange porté par la flotte CFM56 en service, vers un modèle de contrats de services à l'heure de vol pour le LEAP.

L'après-vente du moteur LEAP viendra progressivement prendre le relais de celle du CFM56 à partir de 2025.

ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DE SERVICES POUR MOTEURS CIVILS (1)
Taux de croissance vs. N-1



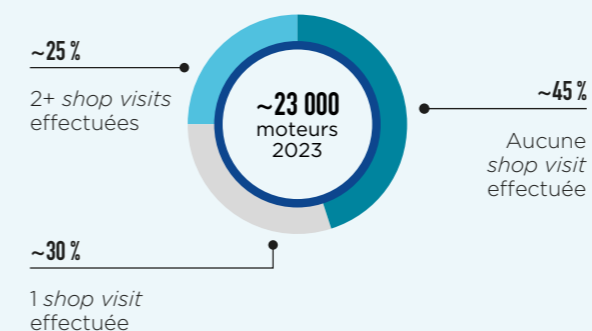
(1) Les activités de services pour moteurs civils (exprimées en \$) sont un indicateur de performance non audité comprenant le chiffre d'affaires des pièces de rechange et des contrats de prestations de services (maintenance, réparation et révision) pour l'ensemble des moteurs civils de Safran Aircraft Engines et de ses filiales uniquement.

UNE LARGE FLOTTE DE CFM56 EN SERVICE

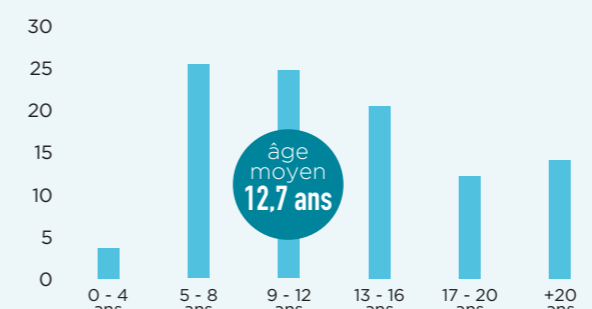
Avec une base exploitée (1) d'environ 31800 moteurs à la fin de l'année 2023 (dont environ 23000 CFM56-5B/-7B), le moteur CFM56 est le plus grand succès commercial de l'histoire de l'aéronautique civile.

Il générera encore pour Safran, dans les 20 prochaines années, des activités de services. La flotte de CFM56 de 2^e génération (-5B/-7B) est une flotte jeune, avec une fiabilité en service démontrée; elle reste ainsi relativement peu exposée au risque de retrait et de démantèlement.

RÉPARTITION DE LA FLOTTE DE CFM56 -5B/-7B EN FONCTION DU NOMBRE DE SHOP VISITS EFFECTUÉS



RÉPARTITION DE LA FLOTTE DE CFM56-5B/-7B PAR ÂGE



(1) La base exploitée correspond aux moteurs livrés (y compris les moteurs stockés) moins les moteurs démantelés ou rebutés.

(2) Sur la base des bons de commande et des annulations en attente.

(3) 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; reprise des vols commerciaux par les compagnies aériennes chinoises début 2023.

LE LEAP, RENOUVELLEMENT DU SUCCÈS DU CFM56

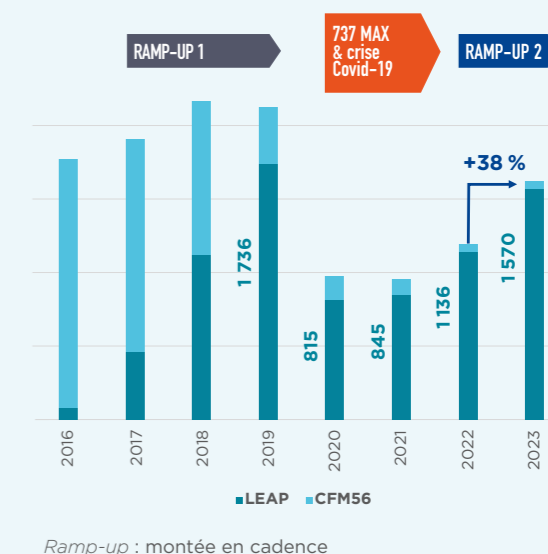
Successeur du CFM56, le nouveau moteur LEAP est un véritable concentré d'innovations. Il permet une réduction de 15% de la consommation de carburant par rapport à la dernière génération de moteurs CFM56. Le LEAP est un succès commercial et dispose, fin 2023, d'un carnet de commandes (2) de plus de 10 000 moteurs. Il a été retenu sur trois avions :

- LEAP-1A sur l'A320neo d'Airbus, entré en service en août 2016 (62% des commandes fermes au 31 décembre 2023);
- LEAP-1B sur le Boeing 737 MAX, entré en service en mai 2017 (3) (source unique);
- LEAP-1C sur le C919 de COMAC (source occidentale unique).

Safran est prêt pour la nouvelle montée en cadence du LEAP et prévoit une hausse de la production d'environ 20 à 25% en 2024 par rapport à 2023.

Un dispositif de gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement est en place, avec une attention particulière sur l'approvisionnement en matières premières et les activités de forge et de fonderie.

PRODUCTION EN PREMIÈRE MONTE





DÉFENSE ET ESPACE

L'ANNÉE 2023 A CONNU DE FORTES AUGMENTATIONS DE BUDGETS DANS LES DOMAINES DE LA DÉFENSE ET DE L'ESPACE EN EUROPE ET À L'INTERNATIONAL, DANS UN CONTEXTE DE CONFLITS ARMÉS ET DE TENSIONS GÉOPOLITIQUES MONDIALES. Premier budget de défense au monde, les États-Unis ont annoncé un budget de 880 milliards de dollars pour 2024, en hausse de 10% par rapport à 2023. Sur le continent européen, la quasi-totalité des États européens a augmenté son budget en 2023, parfois de façon significative comme en Allemagne ou en Pologne. En France, la loi de programmation militaire (LPM) votée en juillet 2023 a accordé une enveloppe de plus de 400 milliards d'euros pour les forces armées françaises pour la période 2024-2030. Dans ce contexte, la demande pour les activités de défense a été dynamique avec notamment de nouvelles commandes telles que 42 Rafale pour la France et 18 pour l'Indonésie en 2023. Pour les programmes européens de défense, 2023 est une année de consolidation avec la confirmation de la commande française de six systèmes Eurodrone et le lancement effectif des travaux de développement de la phase 1B du SCAF (système de combat aérien du futur) à la suite de l'attribution de cette phase de préparation et de réalisation de démonstration, fin 2022.

Le secteur spatial connaît également une croissance importante avec des budgets en hausse, des projets ambitieux et de nombreux nouveaux acteurs. Dans ce domaine, l'Europe a renforcé encore davantage son rôle en 2023. L'Union européenne se dote de sa première stratégie spatiale pour la sécurité et la défense et promet pour 2024 une loi européenne sur l'espace. Le projet de constellation européenne de satellites pour une connectivité sécurisée IRIS² (Infrastructure de résilience et d'interconnexion sécurisée par satellite) a en outre été lancé. Cette troisième constellation satellitaire rejoint ainsi les programmes européens Copernicus (observation de la Terre) et Galileo (positionnement et navigation). Côté lanceurs, après la réussite de l'essai à feu de longue durée d'Ariane 6, l'Agence spatiale européenne a annoncé le vol inaugural d'Ariane 6 entre mi-juin et fin juillet 2024. Plusieurs initiatives voient également le jour dans les micro et mini-lanceurs au niveau national en Europe, notamment en France avec la création de MaiaSpace, filiale d'ArianeGroup. Le sommet de Séville de novembre 2023 a ouvert un nouveau chapitre dans la politique des lanceurs européens, en actant la mise en concurrence des futurs lanceurs, et de l'autonomie d'Avio dans l'exploitation de ses lanceurs Vega-C. Ce même sommet a annoncé un financement annuel pour la phase d'exploitation stabilisée d'Ariane 6 et de Vega-C pour une durée d'au moins trois ans.

Ces différentes initiatives doivent permettre à l'Europe de maintenir sa souveraineté dans le domaine spatial.



JETS D'AFFAIRES* ET HÉLICOPTÈRES

MALGRÉ UNE DEMANDE SOUTENUE D'AVIONS D'AFFAIRES NEUFS ET DES CARNETS DE COMMANDES DES AVIONNEURS À DES NIVEAUX ÉLEVÉS, LES LIVRAISONS EN 2023 DE JETS D'AFFAIRES SONT RESTÉES À UN NIVEAU SIMILAIRE À CELUI DE 2022 ET ENCORE INFÉRIEUR AU NIVEAU DE 2019 en raison essentiellement de la persistance de tensions dans la chaîne d'approvisionnement et des retards dans les processus de certification des nouveaux modèles en développement. Seul le Dassault Falcon 6X est entré en service en 2023. L'entrée en service du Gulfstream G700 est prévue en 2024. La flotte de jets d'affaires comptait environ 23000 appareils en service à fin 2023.

La reprise du marché de l'hélicoptère est confirmée avec un niveau de livraisons d'hélicoptères neufs dépassant celui pré-Covid et ce malgré des tensions sur la chaîne d'approvisionnement. Les prises de commandes, en 2023, dépassent également celles pré-Covid, à l'exception des hélicoptères légers qui souffrent du contexte inflationniste et d'un accès plus compliqué au crédit. La flotte d'hélicoptères dans le monde est d'environ 53000 appareils. En terme d'activité, l'utilisation des hélicoptères pour les missions militaires, sanitaires et de service public reste soutenue. En 2023, le niveau d'activité des hélicoptères est supérieur à la période pré-Covid.

* Avions d'affaires équipés de turboréacteurs.

Enjeux de l'industrie aéronautique

Le secteur du transport aérien a été parmi les plus touchés par la crise Covid-19. La prise de commandes d'avions neufs a atteint des niveaux records en 2023, mais les difficultés dans la chaîne d'approvisionnement, impactant toute l'industrie, limitent les hausses de production et de livraisons. Le secteur a cependant démontré une forte capacité d'adaptation et de résilience, confortant ainsi les perspectives de reprise durable de la croissance. Safran opère ainsi dans un environnement favorable mais toujours en pleine évolution, avec des réglementations environnementales croissantes.

> TENSION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

L'année 2023 a encore été marquée par les fortes tensions de la chaîne d'approvisionnement aéronautique, au niveau mondial. Les fournisseurs et sous-traitants font face à différentes crises capacitaires et géopolitiques. Après une réduction drastique d'activité pendant la crise Covid-19, ils peinent à recruter et investir, ce qui vient perturber les projets de montée en cadence des avionneurs et en fait un enjeu majeur du secteur.

> RISQUES GÉOPOLITIQUES

Le secteur aérien et l'industrie aéronautique sont soumis aux tensions géopolitiques et commerciales qui peuvent se traduire par une réduction des échanges internationaux, une désorganisation des flux logistiques ou des fermetures d'espaces aériens au trafic commercial. En 2023, les tensions se sont accrues et les conflits se sont multipliés (poursuite de la guerre en Ukraine et nouveau conflit armé au Moyen-Orient). Les sanctions internationales contre la Russie entraînent notamment l'arrêt du support en service de la flotte d'avions américains et européens en Russie. S'agissant des produits et services de Safran, le Groupe veille au plus strict respect des sanctions en vigueur et prend toutes les mesures en son pouvoir pour lutter contre leur contournement par des acteurs tiers. Ces tensions géopolitiques exacerbées ont renforcé les politiques et budgets de défense dans le monde, que ce soit par exemple en Europe (Allemagne, France, Pologne, Royaume-Uni notamment), aux États-Unis, ou en Inde.

> ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

L'adaptation aux changements climatiques s'est poursuivie en 2023 au niveau mondial. Les derniers rapports du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) et de l'AIE (Agence internationale de l'énergie) ont confirmé la nécessité de réduire les émissions de CO₂ de façon massive (neutralité en 2050) mais aussi rapide, et soulignent la nécessité de raisonner en cumul total d'émissions à ne pas dépasser pour respecter les objectifs de réchauffement des accords de Paris.

Cela a amené l'ensemble du secteur aérien, dont Safran, à s'engager au travers de l'ATAG (*Air Transport Action Group*) à atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. Ces dernières années, la communauté scientifique et les acteurs de l'aviation, dont Safran, intensifient également leurs efforts pour approfondir la compréhension et quantifier de manière plus précise les effets hors-CO₂, tels que des traînées de condensation persistantes, et leur impact potentiel sur le changement climatique.

> RUPTURES TECHNOLOGIQUES ET PROCHAINES GÉNÉRATIONS D'AVIONS

L'innovation fait partie de l'ADN du secteur aéronautique depuis ses débuts. La consommation par passager-km a été divisée par cinq depuis l'avènement des jets commerciaux, essentiellement grâce à l'amélioration de la motorisation. L'aviation civile est aujourd'hui l'un des moyens de transport les plus sûrs au monde permettant les échanges entre les peuples. Pour répondre au défi climatique, améliorer davantage la sécurité et permettre au plus grand nombre

de voyager, des innovations de rupture sont en développement pour les prochaines plateformes : numérique, connectivité, autonomie, extension de l'énergie électrique à bord, propulsion hybride et/ou électrique, propulsion distribuée, nouveaux matériaux métalliques, composites, céramiques, intelligence artificielle, carburants durables (que ce soit les biocarburants, les e-carburants ou l'hydrogène en substitution du kérosène fossile), etc. Ces innovations permettent de créer de

nouvelles architectures de systèmes propulsifs, d'avions, de nouvelles technologies, de nouvelles façons de produire et de maintenir en service. Elles répondent aussi à de nouveaux acteurs et usages (par exemple les nouvelles mobilités urbaines). L'ensemble de ces travaux innovants prépare les prochaines plateformes avions qui devront marquer un saut de performance afin de respecter l'engagement du secteur pour une aviation neutre en carbone en 2050.

> RENFORCEMENT DU RÔLE DES AUTORITÉS NATIONALES

Même si le transport aérien reste 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 renforcer leur attention en matière de sécurité sur tout le cycle de vie des aéronefs. La question des interactions et délégations entre autorités de certification et avionneurs a été reposée. Ces événements ont amené une évolution des exigences de sécurité aérienne et notamment de certification de nos produits, enjeu fondamental partagé par l'ensemble des sociétés de Safran. Au-delà de ce sujet, un renforcement du rôle des autorités nationales dans les activités du secteur aérien est à noter, qu'il s'agisse des exigences associées aux règles de certification, du soutien aux compagnies aériennes ou des réglementations soutenant la décarbonation du secteur.

Les ambitions de Safran

Le Groupe est bien positionné pour profiter de la dynamique de croissance du marché aéronautique grâce à ses positions de premier plan, son portefeuille technologique unique, l'excellence de sa performance opérationnelle, l'accélération de ses investissements en faveur de l'aviation décarbonée, l'engagement de ses salariés et sa structure financière solide.

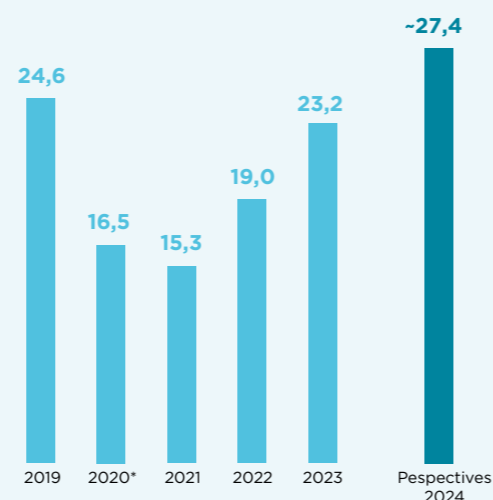
PRINCIPALES HYPOTHÈSES DES PERSPECTIVES 2024

- Hausse entre 20% et 25% des livraisons de moteurs LEAP;
- Augmentation d'environ 20% du chiffre d'affaires des activités de services pour moteurs civils (en dollars US).

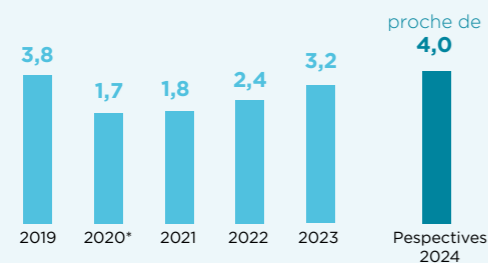
Le principal facteur de risque reste les capacités de production de la chaîne d'approvisionnement.



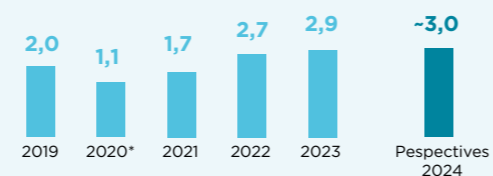
CHIFFRE D'AFFAIRES (En milliards d'euros)



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (En milliards d'euros)



CASH-FLOW LIBRE (En milliards d'euros)



* Dans un contexte de crise Covid-19, crise sans précédent pour l'industrie aéronautique.

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

UNE FEUILLE DE ROUTE CLAIRE



PROPULSION AÉRONAUTIQUE

- Être à l'avant-garde de la décarbonation du transport aérien.
- Gérer la montée en puissance des livraisons en première monte pour les applications civiles et militaires.
- Assurer une transition sans heurts du marché de l'après-vente du CFM56 vers le LEAP.
- Consolider notre position en tant que motoriste complet**.



ÉQUIPEMENTS & DÉFENSE

- Préparer les technologies et les matériaux pour des avions plus écologiques et plus légers.
- Valoriser nos atouts pour une croissance organique et un élargissement de notre portefeuille, en privilégiant les équipements critiques.
- Être le leader en propulsion électrique/hybride pour les avions régionaux et les nouvelles solutions de mobilité aérienne.
- Capitaliser sur les dynamiques de souveraineté mondiales.
- Permettre un accès compétitif à l'espace et proposer les services associés.



AIRCRAFT INTERIORS

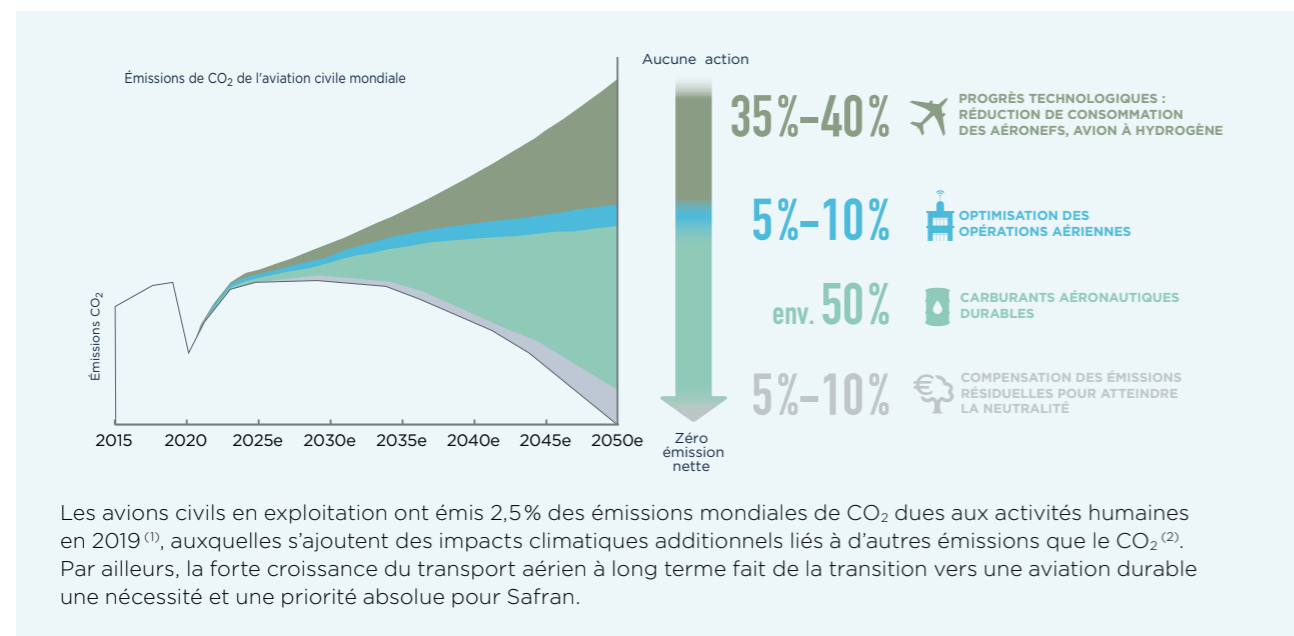
- Proposer et fournir des solutions inégalées en matière d'expérience passager.
- Atteindre une rentabilité à deux chiffres.
- Fournir des matériaux plus légers et recyclables pour une expérience plus durable.

AXE STRATÉGIQUE #1

Décarboner ses produits et ses opérations

La stratégie climatique de Safran s'inscrit dans le cadre de la feuille de route du secteur aérien visant à atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050, adopté en 2022 par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). En occupant une position stratégique sur de nombreux systèmes aéronautiques, notamment tous les systèmes énergétiques, le Groupe se positionne au cœur de l'effort technologique visant à décarboner l'aviation.

UN ENGAGEMENT AMBITIEUX DU SECTEUR AÉRIEN



LE CHANGEMENT CLIMATIQUE : DES RISQUES ET DES ENJEUX D'INNOVATION

La transition vers une aviation à faibles émissions requiert des innovations pour développer des produits plus efficaces et plus légers, offrant ainsi de nouvelles opportunités à Safran.

Le changement climatique engendre deux catégories de risques pour les activités de Safran :

- les risques physiques, liés à l'impact des phénomènes météorologiques et climatiques sur les opérations du Groupe,
- et les risques de transition, résultant des évolutions vers une économie et un secteur aérien décarbonés.

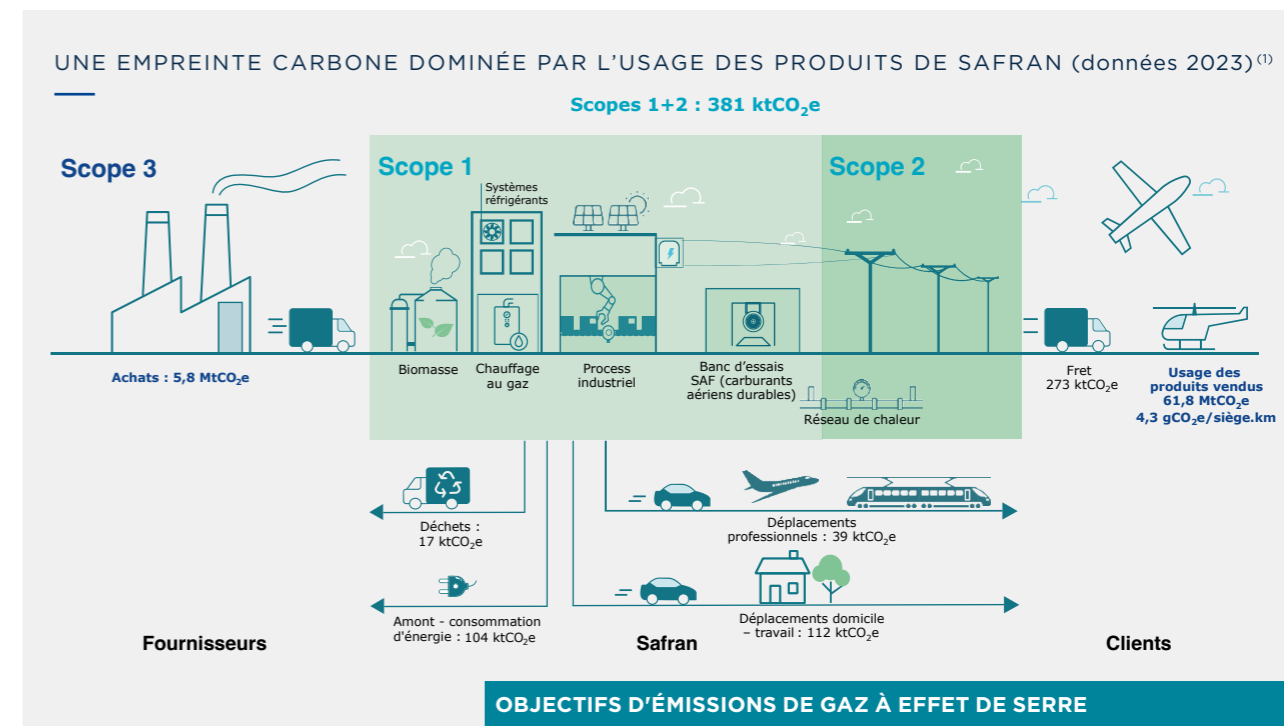
(1) Selon les données AIE (Agence internationale de l'énergie), ICCT (*International Council on Clean Transportation*), y compris émissions mondiales liées au changement d'affectation des terres.

(2) Ces effets sont notamment liés aux émissions de NOx et de particules, ainsi qu'à l'apparition de traînées de condensation.

LA STRATÉGIE CLIMAT DE SAFRAN

Safran entend être un leader de la décarbonation du secteur aérien et déploie sa stratégie climat en suivant deux axes :

- la réduction des émissions liées à ses opérations, y compris en amont chez ses fournisseurs;
- la réduction des émissions liées à l'usage de ses produits.



Scopes 1 & 2*	- 30% en 2025 et - 50,4% en 2030 vs. 2018, en ligne avec un scénario 1,5 °C
Scope 3** Usage des produits vendus	- 42,5% d'émissions Scope 3 Usage des produits par siège-kilomètre en 2035 vs. 2018*** 75% des dépenses autofinancées de R&T dédié à la performance environnementale des produits
Scope 3** Achats de biens et services	Engager nos 400 principaux fournisseurs dans le respect de l'Accord de Paris (trajectoire d'émissions compatible avec un réchauffement inférieur à 2 °C, voire 1,5 °C)
Scope 3** Déplacements professionnels et domicile-travail	- 50% en 2030 vs. 2018, en ligne avec un scénario 1,5 °C

* Émissions directes (scope 1) et indirectes (scope 2) liées à la consommation d'énergie des opérations de Safran.
 ** Émissions indirectes.
 *** L'objectif porte à la fois sur les émissions directement liées à l'usage des produits et sur les émissions indirectement liées à l'usage des produits.

UNE AVIATION BAS-CARBONE D'ICI 2035 ET TENDANT VERS ZÉRO ÉMISSION NETTE À HORIZON 2050

En octobre 2022, l'ensemble des États du monde, réunis au sein de l'OACI, ont adopté l'objectif de zéro émission nette de carbone d'ici 2050 pour le secteur aérien. Cet engagement, ambitieux et crédible, vise à inscrire le secteur dans l'effort mondial pour respecter l'Accord de Paris et limiter le réchauffement de la température moyenne de surface à moins de 2 °C et si possible 1,5 °C d'ici la fin du siècle. L'adoption de cet objectif permettra de mobiliser l'ensemble des acteurs publics et privés, dont l'engagement collectif est essentiel à la réussite de la décarbonation du secteur.

DES OBJECTIFS DE DÉCARBONATION ALIGNÉS AVEC L'ACCORD DE PARIS

En janvier 2023, l'initiative *Science Based Targets*, ou SBTi, a validé les objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre de Safran. Le Groupe est l'un des premiers acteurs aéronautiques au monde à obtenir cette validation, qui atteste que ses objectifs de réduction sont compatibles avec l'atteinte des objectifs de l'Accord de Paris. Les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre de Safran validés par la SBTi couvrent les émissions directes (scope 1) et indirectes (scope 2) liées à la consommation d'énergie des opérations du Groupe, ainsi que les émissions liées à l'usage de ses produits (scope 3).

UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE AUX ENJEUX

En 2023, la direction Climat a été intégrée à la nouvelle direction Groupe Développement durable, représentée au comité exécutif, pour augmenter sa visibilité et s'assurer de la prise en compte des enjeux de durabilité dans les décisions de l'entreprise. Par ailleurs, le comité d'orientation sur le climat est présidé par le Directeur Général et le comité innovation, technologie & climat constitué au sein du Conseil d'administration étudie, examine et exprime son avis sur la stratégie proposée par la direction générale.

(1) Données auditées. Voir dans le document d'enregistrement universel, § 5.3.3.2, § 5.3.3.3 et § 5.3.3.4.

DÉCARBONER SES PRODUITS

Safran identifie comme priorité majeure la réduction des émissions associées à l'utilisation de ses produits, classées dans le scope 3 des émissions indirectes selon les normes du *GHG Protocol*⁽¹⁾. C'est la raison pour laquelle, en 2023, le Groupe a alloué 88% de ses investissements en recherche et technologie autofinancée à l'amélioration de la performance environnementale de ses produits.

L'INNOVATION TOURNÉE VERS LA DÉCARBONATION DE L'AVIATION

FEUILLE DE ROUTE TECHNOLOGIQUE

NOS RÉALISATIONS 2023

Futurs court et moyen-courriers ultra-efficaces à l'horizon 2035

1



Propulsion ultra-efficace (20% plus efficace que le moteur LEAP)

Allègement (fabrication additive, nouveaux matériaux)

Recours massif aux carburants durables (SAF)⁽²⁾

2



Futurs moteurs compatibles avec 100% de SAF drop-in⁽³⁾ (biocarburants, carburants synthétiques)

Travaux sur la chaîne de propulsion à partir d'hydrogène

Propulsion électrique/hybride pour les courtes distances

3



Moteurs électriques performants

Gestion intégrée de la chaîne électrique/hybride

Réalisation de nombreux essais technologiques dans le cadre du programme de développement technologique CFM RISE d'un moteur non caréné (*Open Fan*), et notamment lancement des essais en soufflerie à l'ONERA d'un démonstrateur du futur *Open Fan* à échelle réduite

Coordination du programme de démonstration *Open Fan OFELIA* (*Open Fan for Environmental Low Impact of Aviation*) avec des partenaires européens dans le cadre de Clean Aviation

Poursuite des travaux visant à l'allègement des intérieurs d'avions

Optimisation de l'architecture du système eTAXI et allègement de la structure

Réalisation de 20 vols d'essais avec 100% de SAF sur A321 neo/LEAP 1A

Investissement dans la start-up Avnos spécialisée dans le captage de CO₂ dans l'air ambiant et dans le fonds porté par United Airlines (*the United Airlines Ventures Sustainable Flight Fund*), dédié à des briques technologiques de projets de SAF

Renouvellement de Safran à la présidence du pilier Aviation de l'Alliance européenne des carburants renouvelables et à faibles émissions de carbone

Test de la première turbine à hydrogène pour l'aviation légère dans le cadre du projet *BeautHyFuel*

Partenariats avec Aura Aero, Archer, Voltaero et Electra autour de la motorisation électrique

Obtention par Safran de l'agrément de l'EASA en tant qu'organisme de conception (DOA - *Design Organisation Approval*) pour le moteur électrique *ENGINEUS*TM

Premier vol hybride du démonstrateur *EcoPulse*, utilisant un système de propulsion électrique distribuée

(1) *Greenhouse Gas Protocol*.
 (2) *Sustainable Aviation Fuel*.
 (3) Un carburant est dit « drop-in » s'il peut se substituer en partie ou en totalité au kérosène conventionnel, sans impact opérationnel (pas de modification des infrastructures, notamment au niveau des aéroports) ni modification des avions et des moteurs existants ou en cours de développement.

1 PRÉPARER LES TECHNOLOGIES POUR LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX AVIONS ULTRA-SOBRES D'ICI 2035 ET COMPATIBLES AVEC LA NEUTRALITÉ CARBONE

Dans le cadre de l'accélération de la transition vers la neutralité carbone, Safran se consacre au développement de technologies permettant une nette réduction de consommation énergétique lors de l'usage de ses produits. Cela se concrétise notamment par le programme de développement technologique RISE (*Revolutionary Innovation for Sustainable Engines*), mené par Safran et son partenaire GE Aerospace, qui prépare la prochaine génération de

moteurs pour les avions court et moyen-courriers. **L'objectif de Safran est de réaliser une rupture en termes de consommation en proposant un moteur offrant une réduction de consommation de plus de 20% par rapport au LEAP** (lui-même déjà 15% plus efficace que le CFM56, un moteur de génération précédente). Les futurs moteurs et équipements développés dans le cadre du programme RISE seront également compatibles avec l'utilisation de 100% de SAF.

Safran contribue également à l'amélioration de l'efficacité des futurs aéronefs à travers ses activités dans les domaines des équipements, des intérieurs de cabines et des sièges. Dans cette optique, plusieurs axes de progrès clés ont été identifiés tels que l'allègement de la cabine grâce à l'utilisation de nouveaux matériaux et l'amélioration de l'efficacité énergétique des équipements non propulsifs grâce à leur électrification progressive.

2 RENDRE POSSIBLE LE RECOURS MASSIF AUX CARBURANTS D'AVIATION DURABLES

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 d'évaluer le comportement de certains équipements du circuit carburant et de garantir le fonctionnement optimal de la combustion. Au-delà des aéronefs, le développement des carburants durables (aujourd'hui plus coûteux que le kérosène) nécessite des politiques publiques incitant à l'investissement dans les filières de production. Safran soutient activement le développement d'une filière de production de carburants : en 2023, le développement de la start-up allemande *Ineratec*, dans laquelle Safran a investi, s'est poursuivi avec le début de la construction de l'unité de production de Francfort. En parallèle, Safran travaille sur les technologies hydrogène à l'horizon 2035 pour des avions court et moyen-courriers ou de taille inférieure, notamment en mobilisant les compétences présentes au sein d'*ArianeGroup*. Cette approche, plus audacieuse en matière de réduction des émissions de CO₂, présente des défis techniques majeurs, des aménagements d'infrastructures aéroportuaires et requiert des innovations radicales dans les domaines du stockage (sous forme d'hydrogène liquide) et du circuit carburant.

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 distingue en tant que leader dans le domaine des architectures hybrides ou tout-électriques grâce à son expertise dans l'ensemble de la chaîne d'énergie et en collaborant avec des sociétés innovantes sur les batteries. En 2023, Safran a rencontré plusieurs succès dans ce domaine en contribuant notamment au premier vol hybride du démonstrateur *EcoPulse*, qui utilise un système de propulsion électrique distribuée. De plus, Safran a établi des partenariats avec des acteurs tels que Aura Aero, Archer, Voltaero et Electra pour la motorisation électrique. Une étape majeure a également été franchie avec l'obtention de l'agrément de l'Agence européenne de la sécurité aérienne (EASA) en tant qu'organisme de conception (DOA - *Design Organisation Approval*) pour son moteur électrique *ENGINEUS*TM, ce qui représente un jalon essentiel vers la certification du moteur.

(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*).

DÉCARBONER SES OPÉRATIONS

Pour réduire les émissions liées à ses installations et sa consommation d'énergie (scopes 1 & 2), Safran agit sur un ensemble de leviers, entre autres :

- la réduction de la consommation énergétique des sites, avec notamment le déploiement progressif dans l'ensemble du Groupe d'un système de gestion de l'énergie fondé sur la norme ISO 50001;
- le déploiement de sources de substitution au chauffage par gaz naturel en ayant recours à des réseaux de chaleur, l'électrification de la production de chaleur ou encore la récupération de chaleur fatale;
- la production et l'autoconsommation d'électricité sur site : en 2023, Safran a inauguré des centrales photovoltaïques, dédiées à l'autoconsommation sur ses sites en France, au Maroc, aux États-Unis et au Royaume-Uni;
- l'approvisionnement avec des énergies décarbonées : Safran a signé un contrat d'approvisionnement *Power Purchase Agreement* (PPA) en Pologne en 2023, visant à couvrir 80% des besoins des sites présents dans le pays. Safran a également signé un contrat *Virtual Power Purchase Agreement* (VPPA) permettant la production externe d'électricité provenant d'une centrale de panneaux photovoltaïques aux États-Unis, visant à couvrir 100% de la consommation des sites localisés aux États-Unis à partir de 2026.
- l'incorporation de carburants durables (à hauteur de 20% en moyenne) dans le kérosène utilisé pour les essais de réception de moteurs d'avions et d'hélicoptères.

Par ailleurs, le plan de sobriété énergétique lancé en 2022 a permis à Safran de réduire la consommation énergétique de ses sites en Europe de 21% en 2023.

Safran agit également pour réduire les émissions indirectes liées à ses activités (scope 3).

Safran a poursuivi en 2023 l'objectif d'embarquer ses 400 principaux fournisseurs en termes d'émissions sur une démarche de plans d'actions compatibles avec l'Accord de Paris d'ici 2025 en s'appuyant sur une grille de maturité proche de celle du CDP. Le Groupe applique également le prix interne du carbone dans l'évaluation des offres des fournisseurs.

ÉQUIPEMENT DES SITES SAFRAN POUR LA PRODUCTION D'ÉLECTRICITÉ SOLAIRE

Fin 2023, Safran a inauguré la centrale photovoltaïque de son site du Havre, en France. C'est l'une des plus grandes centrales photovoltaïques en auto-consommation sur un site industriel en France. 5,4 GWh (Gigawatt-heure) par an seront dédiés à l'autoconsommation pour couvrir plus de 25% des besoins du site.

AXE STRATÉGIQUE #2

Renforcer son rôle dans les activités de souveraineté

La souveraineté est une dimension essentielle dans la mission et le modèle d'affaires de Safran.

ÊTRE À LA POINTE DE L'INNOVATION POUR PROTÉGER LES CITOYENS

La souveraineté est la capacité à garantir l'autonomie d'appréciation, de décision et d'action d'un État afin d'assurer sa sécurité et son indépendance sur les plans intérieurs et extérieurs. Au-delà de cette vision géopolitique, c'est aussi la capacité à être à la pointe de l'innovation, de garantir la sécurité d'approvisionnement, la liberté d'usage et la liberté d'échanger avec des partenaires stratégiques. La souveraineté est donc sous-tendue par une capacité industrielle résiliente au meilleur niveau, mature, maîtrisée, ainsi que

par une base technologique innovante dans lesquelles Safran s'inscrit au travers de ses activités de défense et spatiales. Plus largement, Safran considère également la souveraineté comme un enjeu de sécurité et de continuité de l'ensemble de ses activités, que ce soit au niveau de l'engineering, de la production, de la chaîne d'approvisionnement ou du support. Pour Safran, ses activités de souveraineté contribuent donc à son engagement sociétal de protection des citoyens.

LA SOUVERAINÉTÉ, PARTIE INTÉGRANTE DU MODÈLE D'AFFAIRES DE SAFRAN

Les activités de souveraineté de Safran contribuent à la performance économique du Groupe. Elles permettent de pérenniser ses compétences techniques et industrielles afin de continuer à préparer l'avenir sur le marché militaire comme civil. Les activités de souveraineté de Safran se développent donc dans le souci de venir renforcer ses racines technologiques, duales pour l'essentiel. Cette dualité porte au-delà des aspects technologiques et couvre aussi les compétences, les

moyens industriels et la chaîne d'approvisionnement. Ce modèle de dualité entre activités civiles et militaires, caractéristique du secteur, est commun à la plupart des concurrents du Groupe et constitue un élément essentiel de compétitivité. Par ailleurs, le contexte international avec des tensions persistantes a contribué à la croissance des budgets de défense dans plusieurs pays, ce qui permet aux acteurs du secteur de poursuivre et renforcer leur effort de soutien national et partenarial.



Safran est un acteur responsable dans une industrie de la défense fortement régulée.

RÉGLEMENTATIONS / CONTRÔLE DES EXPORTATIONS

CONFORMITÉ STRICTE

Safran respecte l'ensemble des traités et instruments internationaux auxquels la France est partie, ainsi que toutes autres dispositions internationales qui lui sont applicables (résolutions du Conseil de sécurité des Nations Unies, réglementation européenne...), et la législation et réglementation nationale. Safran a mis en œuvre des procédures strictes et des contrôles avec pour objectif de s'assurer de la conformité de l'ensemble des activités des sociétés du Groupe.

* Moteurs et équipements sur des avions ou hélicoptères militaires et activités défense au sein de la division Equipements & Défense. Hors ArianeGroup (JV 50/50 avec Airbus) dont Safran consolide 50 % du résultat net dans son résultat opérationnel courant et perçoit des dividendes à hauteur de sa quote-part.

SYSTÈME DE COMBAT AÉRIEN DU FUTUR (SCAF)

Fin 2022, les États français, allemand et espagnol ont notifié à EUMET (co-entreprise 50/50 créée en 2021 entre Safran Aircraft Engines et MTU Aero Engines), Dassault Aviation, Airbus Defense & Space et Indra le contrat relatif à la phase 1-B du SCAF qui porte sur les travaux technologiques et de concept jusqu'à mi-2026, notamment au profit du moteur réalisé en coopération avec nos partenaires industriels MTU Aero Engines et ITP Aero. Dans ce projet, Safran est responsable du design, de l'intégration ainsi que des parties chaudes du moteur du NGF (*Next Generation Fighter*), composante centrale du SCAF. En juin 2023, la Belgique a fait part de son souhait de rejoindre le SCAF, avec un statut d'observateur.

DISSUASION NUCLÉAIRE FRANÇAISE

Safran contribue, notamment au travers d'ArianeGroup (JV 50/50 avec Airbus), à la mise en œuvre de la dissuasion nucléaire française, via sa responsabilité du programme de missile balistique M51 de la force océanique stratégique. Le premier tir de qualification du missile M51.3, qui équipera les sous-marins nucléaires lanceurs d'engins (SNLE), a été réalisé avec succès en novembre 2023. La stratégie française, strictement défensive, vise à dissuader tout agresseur de porter atteinte aux intérêts vitaux de la France. Safran et ArianeGroup ne fabriquent pas les têtes nucléaires pour les missiles M51.

LES DOMAINES DE SOUVERAINÉTÉ DE SAFRAN

Safran est tout d'abord un des garants de la souveraineté militaire et spatiale de la France avec, notamment, la navigation inertielle, l'optronique, la motorisation plasmique, les drones, les systèmes de propulsion de missiles tactiques et de croisière, les systèmes combattants, la surveillance spatiale et les lanceurs en tant qu'actionnaire à 50% d'ArianeGroup. Safran fournit de nombreux éléments essentiels du Rafale tels que les moteurs, les trains d'atterrissage et les freins, les systèmes électriques, carburant, hydrauliques ainsi que la navigation. Safran est maître d'œuvre du drone tactique multi-mission Patroller, destiné aux missions de sécurité intérieure et surveillance maritime.

Safran intervient également comme acteur industriel majeur en Europe, garantissant son indépendance dans plusieurs domaines clés en tant que leader de fonctions sur les grands programmes européens tels que l'A400M, l'A330MRTT, Ariane 6 ou sur le moteur du système de combat aérien du futur (SCAF) et se positionne sur

le moteur du futur hélicoptère européen ENGRT (*European Next Generation Rotorcraft Technology*). Safran vient d'être sélectionné pour fournir le système train, roues et freins complet ainsi que le système optronique aéroporté de l'Eurodrone MALE (moyenne altitude - longue endurance) et a été sélectionné pour le moteur du projet franco-britannique FC/ASW (futur missile antinavire / futur missile de croisière). Dans le domaine des hélicoptères, Safran est le motoriste de nombreuses plateformes françaises et européennes Airbus (Tigre, H160, NH90) ou Leonardo, et fournit commandes de vol, navigation, systèmes de détection et surveillance optronique, câblage et hydraulique. Safran participe aux initiatives de la Commission européenne dans le domaine de la défense, en premier lieu les appels à projets du Fonds européen de défense (FED).

Safran est un fournisseur de briques de souveraineté auprès de nations non-européennes scrupuleusement choisies en respect de leurs

engagements de conformité et des autorisations des autorités nationales. Safran contribue par exemple à plusieurs plateformes Boeing sur des systèmes majeurs tels que les trains d'atterrissage du F-18 ou du V22, le câblage du F15, les roues et freins du C17, le moteur du P8 Poséidon (au travers de la JV CFM) ou les systèmes électriques du Chinook, mais aussi sur le système d'atterrissage du Valor V-280 de Bell. Safran est également un partenaire historique des forces armées indiennes.

Le Groupe est aussi leader des optiques spatiales haute performance au travers de sa filiale Safran Reosc. Safran produit la nouvelle technologie disruptive des propulseurs plasmiques pour plusieurs satellites européens et pour la nouvelle génération de satellites électriques de Boeing. Enfin, Safran intervient comme leader dans les systèmes de détection et de *tracking* des satellites au travers de sa filiale Safran Data Systems.

Accélérer l'innovation durable

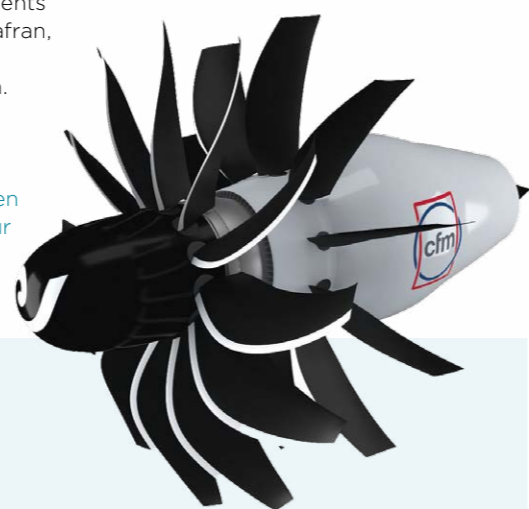
Dans un paysage en forte évolution, Safran place la maîtrise de l'innovation de rupture et l'excellence technologique au premier plan afin d'apporter un avantage décisif à ses clients.

La compétitivité des produits de Safran repose en grande partie sur la capacité du Groupe à innover, notamment dans le domaine technologique. De nombreux produits technologiquement différenciants, tels que l'aube fan composite tissée 3D, le gyroscope inertiel à résonance hémisphérique ou le jaugeage carburant full optical LiSafe™ en sont la preuve. Le Groupe est également engagé dans une stratégie d'innovation résolument orientée vers l'efficacité de son ingénierie et de sa recherche au service de l'ensemble de ses métiers. Cette stratégie repose sur un dispositif de gestion de la R&T dédié et mis en commun et sur une organisation interne qui font intervenir les sociétés du Groupe dans des développements propres ou

mutualisés. De plus, les collaborations avec l'écosystème scientifique, technologique et d'innovation de Safran sont organisées autour de partenariats stratégiques, de réseaux scientifiques, de chaires d'enseignement, de démarches d'innovation collaborative avec ses fournisseurs, et de participations au capital de start-ups innovantes. Plus que jamais, la propriété intellectuelle, son développement et sa protection sont des éléments essentiels de la stratégie de Safran, qui poursuit ses efforts de différenciation par l'innovation.

Avec plus de 1 300 inventions brevetées en 2023, Safran est le 1^{er} déposant de brevets en France (INPI), et le 2^e breveteur du monde aérospace.

Plus de 15 000 inventions sont couvertes par plus de 51 500 titres de propriété industrielle. Safran démontre à nouveau l'efficacité de sa politique robuste de propriété industrielle : engagée dès les phases amont de R&T et dotée d'une activité de veille forte, elle protège sa stratégie produits.



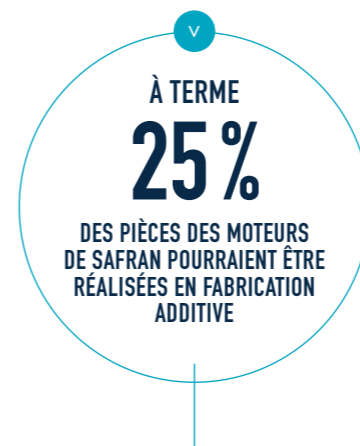
PROCHAINE GÉNÉRATION DE MOTEURS ULTRA-SOBRES

Le plan national de relance de la filière aéronautique, dans le cadre du CORAC (Conseil pour la recherche aéronautique civile), puis le plan d'investissement France 2030, associé à un effort soutenu d'autofinancement, permettent de maintenir l'effort de R&T, avec l'objectif d'accélérer la préparation de « l'avion vert, digital et connecté ».

Acteur clé du changement par son positionnement sur une grande partie des systèmes de l'avion, en particulier sur les systèmes de propulsion et d'énergie à bord, Safran s'engage en consacrant plus de 75 % de ses dépenses autofinancées de R&T à la décarbonation du transport aérien sur l'environnement. L'effort porte principalement sur la propulsion, l'électrification, l'allègement des équipements et les carburants durables.

Avec le programme technologique CFM RISE, pour un moteur 20% plus sobre en carburant que le moteur LEAP et 100 % compatible avec des carburants durables ou de l'hydrogène, un avion combinant ces deux avancées sera en capacité de baisser ses émissions de CO₂ de plus de 80%.

MATURATION TECHNOLOGIQUE > ESSAIS AU SOL ET EN VOL > ENTRÉE EN SERVICE VERS LE MILIEU DE LA PROCHAINE DÉCENNIE



MATÉRIAUX ET PROCÉDÉS DE HAUTE PERFORMANCE

L'allègement des avions et de leurs équipements induit un recours accru aux nouveaux matériaux notamment composites. Les moteurs et équipements de Safran, qu'il s'agisse de nacelles, de trains d'atterrissage ou de freins, se caractérisent également par des sollicitations de plus en plus fortes.

Les composites à matrice organique incluant ceux à tissage 3D, procédé exclusif de Safran, allient résistance et légèreté et sont un des contributeurs majeurs au succès de la famille des moteurs LEAP qui offre des gains de performance avec la fiabilité légendaire des CFM56. Ils sont nécessaires pour les architectures propulsives en rupture qui permettront de réduire leur consommation, notamment avec des aubes de très grand diamètre, et sont une voie pour réduire la masse de nombreux autres équipements, y compris sièges et intérieurs de cabines.

L'augmentation de la température de fonctionnement de la turbine est également un paramètre clé de l'amélioration de la performance des moteurs. Les composites à matrice céramique supportent des températures extrêmement élevées tout en étant trois fois plus légers que les matériaux métalliques utilisés aujourd'hui et sont développés par le centre d'excellence de Safran Ceramics doté de moyens et de compétences uniques sur des technologies issues du spatial.

La recherche de très hautes températures, de vitesses élevées mais aussi d'allègement passe par de nouveaux matériaux métalliques : nouveaux alliages à base de nickel et/ou monocristallins pour la tenue aux environnements extrêmes des disques et aubes de turbine et de compresseur, aciers à très hautes performances pour la compacité et la durée de vie des boîtes d'engrenages.

Les procédés de fabrication additive apportent enfin une compacité, des réductions de masse et de consommation de matières premières, ainsi que des cycles de fabrication avantageux pour de nombreux composants de ses moteurs et équipements. Safran s'est doté en 2021 d'un centre de compétences en fabrication additive, Safran Additive Manufacturing Campus, mutualisant l'ensemble des activités de recherche, d'industrialisation et de production, au service de toutes les entités du Groupe.



L'AVION PLUS ÉLECTRIQUE

Safran a orienté sa stratégie vers l'avion plus électrique depuis deux décennies que ce soit dans le domaine de l'énergie non propulsive (gestion / distribution de l'énergie à bord pour les systèmes) ou plus récemment propulsive. Les progrès réalisés sur les technologies telles que les moteurs électriques, les convertisseurs de puissance, les générateurs, les batteries ou les piles à combustible permettent en effet de préparer des solutions propulsives électriques complètes à l'échelle de petits véhicules dans un premier temps. De nombreux nouveaux acteurs sont apparus ces dernières années sur ce marché des avions électriques pour préparer ce type de solution, par exemple pour des applications type VTOL (Vertical Take Off & Landing) ou STOL (Short Take Off & Landing).

Safran est un acteur majeur de ce marché naissant, notamment au travers de sa société Safran Electrical & Power qui a développé des briques technologiques et solutions complètes de la chaîne de propulsion (moteurs, génératrices, systèmes de distribution et protection du réseau, harnais, convertisseurs de puissance, etc.). Fin 2023, Safran a réussi la première campagne de tests au sol de son moteur-générateur GENeUS™ 300, destiné à hybrider les ensembles propulsifs du futur. Il a démontré sa capacité à générer 300 kW, pour un rendement de l'ordre de 96%. Pour la certification de son moteur de la gamme 100kW (ENGINeUS 100), Safran a obtenu en 2023 l'agrément d'organisme de conception ou DOA (Design Organisation Approval) délivré par l'EASA, jalon majeur pour la prochaine certification du moteur.

Ces solutions sont largement déclinables dans les domaines de la souveraineté et permettent également de préparer des applications d'hybridation des turbomoteurs (hélicoptères) ou turbofan de prochaine génération sur le programme CFM RISE notamment.

Renforcer l'excellence opérationnelle en s'appuyant sur le digital

Safran ambitionne d'être le fournisseur de référence de ses clients en leur proposant des produits et des services d'un niveau d'excellence mondial.

ONE SAFRAN : UN SYSTÈME DE MANAGEMENT POUR OPTIMISER TOUS LES PROCESSUS

La démarche One Safran vise à rendre commun le système de management, les processus et les indicateurs de performance des sociétés du Groupe. One Safran permet de déployer ses standards d'excellence opérationnelle contribuant à la qualité et la fiabilité des produits du Groupe.

Plusieurs initiatives transverses favorisent la démarche d'amélioration continue :

- l'innovation participative, offrant à chaque salarié, dans son secteur, la possibilité de partager ses idées et devenir acteur de progrès au service de la performance du Groupe ;
- le Lean Sigma, qui structure et standardise le management des projets de progrès, pilotés par des *Green Belts*, *Black Belts* et des *Master Black Belts* (qui sont les pilotes professionnels de la transformation du Groupe) ;
- le QRQC⁽¹⁾, initialement développé dans les domaines industriels et techniques de toutes les sociétés du Groupe et dont le déploiement se poursuit, en s'étendant aux fonctions de support.

(1) Le QRQC (*Quick Response Quality Control*) est une démarche managériale basée sur le pilotage quotidien de la performance et le traitement rapide et robuste des problèmes aux niveaux management adaptés.



UNE TRANSFORMATION DIGITALE ACCÉLÉRATRICE DE PERFORMANCE

Fortement ancrées dans l'histoire de Safran, les démarches de progrès continu et d'innovation permanente ont continué à s'adapter au paysage numérique évolutif. Le programme de transformation digitale, lancé en 2021, est piloté par la direction du Digital, positionnée au niveau du comité exécutif du Groupe.

Le programme de transformation digitale, qui comprend six domaines, a connu des avancées majeures en 2023 :

ENGINEERING 4.0 permet de réduire significativement le *time-to-market* et de connecter la chaîne complète «conception-industrialisation-production-support» tout au long du cycle de vie des produits. Cet axe repose sur l'utilisation d'outils de continuité numérique, de gestion avancée des simulations, de nouvelles méthodes, dites *model-based engineering*, collaboratives et agiles. Cela répond aussi à la demande des clients, partenaires et fournisseurs en matière de démarches de co-conception et d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, nécessaires pour développer des systèmes de plus en plus complexes, intégrés en entreprise étendue. 2023 a vu le démarrage du mouvement vers les solutions SaaS, l'élargissement de la démarche à l'apport du digital au service de l'éco-conception, la mise en œuvre des premiers modèles de simulation basés sur la data ainsi que l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) générative au service du management du savoir.

MANUFACTURING 4.0 déploie la continuité numérique depuis l'*engineering* vers chaque poste dans nos ateliers tout en captant des informations pendant le processus de fabrication. Depuis 2022, la méthode d'évaluation Diagnostics 4.0 a été mise en œuvre sur 200 lignes de production par plus de 230 personnes formées. Ces évaluations ont permis d'identifier plus de 450 cas d'usages appelés Leviers 4.0 dont près de 50% sont opérationnels. Ces leviers 4.0 participent à l'amélioration des conditions de travail et de la performance opérationnelle de nos ateliers de fabrication de composants et

d'assemblage. Quelques exemples : les cobots qui effectuent des activités de montage, des systèmes d'intelligence artificielle qui aident au contrôle des pièces, des objets connectés (IOT) pour suivre nos pièces dans leur déplacement. Le levier data continue son déploiement, aidé par la continuité numérique, pour permettre un suivi et une maîtrise des dérives éventuelles de nos procédés.

SUPPLY CHAIN 4.0

Depuis avril 2023, une démarche supplémentaire Supply Chain 4.0 a été créée. Les sociétés du Groupe ont construit leur feuille de route qui commencera à se mettre en œuvre en 2024. L'amélioration des activités logistiques dans nos magasins est également dans le périmètre de ce flux 4.0.

VENTE SUPPORT ET SERVICES 4.0

La mise en œuvre de techniques de diagnostics et de pronostics sur l'état des équipements ou les systèmes des aéronefs est synonyme de forte valeur ajoutée pour nos clients, que ce soit au niveau opérationnel pour augmenter la disponibilité des avions et optimiser leur maintenance, ou en support à la gestion des flottes. Des portails de dernière génération sont déployés pour proposer des services digitaux premium comme le *health monitoring* ou la *remote assistance* : portail Engine Life™, portail Landing Life™, etc.

EMPLOYEE EXPERIENCE 4.0

accompagne la transformation digitale de Safran en faisant de chaque collaborateur du Groupe un acteur de cette transformation. L'objectif est de permettre à chacun de saisir les opportunités offertes pour son métier et de développer ses aptitudes et compétences pour évoluer dans ce nouvel

écosystème. Pour ce faire, sont mis à disposition : un environnement de travail digital, collaboratif et sécurisé (*Digital Workplace*) ; des parcours de formation et d'acculturation constamment enrichis et mis à jour pour comprendre l'impact du digital sur les métiers (*Digital Academy*) ; un accompagnement dans l'identification des nouvelles compétences «Data» et «Digital» ; et, enfin, une nouvelle culture digitale proposant des attitudes et des pratiques managériales adaptées (Attitudes 4.0).

DATA 4.0 permet de gérer et de traiter une masse croissante de données recueillies tout au long de la vie des produits : données de simulations et tests, données de fabrication, données des produits en service. Safran a mis en œuvre un plan ambitieux centré sur l'IA générative. Celui-ci se fonde sur trois piliers : une acculturation massive et des compétences renforcées, la mise en place d'une base technologique solide et l'identification et le lancement de projets créateurs de valeur pour les métiers. La gestion et le traitement d'une masse croissante de données recueillies tout au long de la vie de nos produits restent au cœur de notre stratégie Data 4.0. Notre expertise, démontrée entre autres par Safran Analytics, nous permet de mieux comprendre le comportement de nos produits en exploitation pour optimiser leur disponibilité, maintenance et durée de vie. Avec une équipe de *data scientists* de premier plan et une organisation dédiée à la gouvernance des données, ainsi que la mise en place d'une *digital factory*, Safran est bien placé pour continuer à innover en saisissant les opportunités offertes par l'IA et dernièrement l'IA Générative qui fait l'objet d'un plan d'adoption accéléré.

Le dispositif de management par les risques de Safran et son pilotage

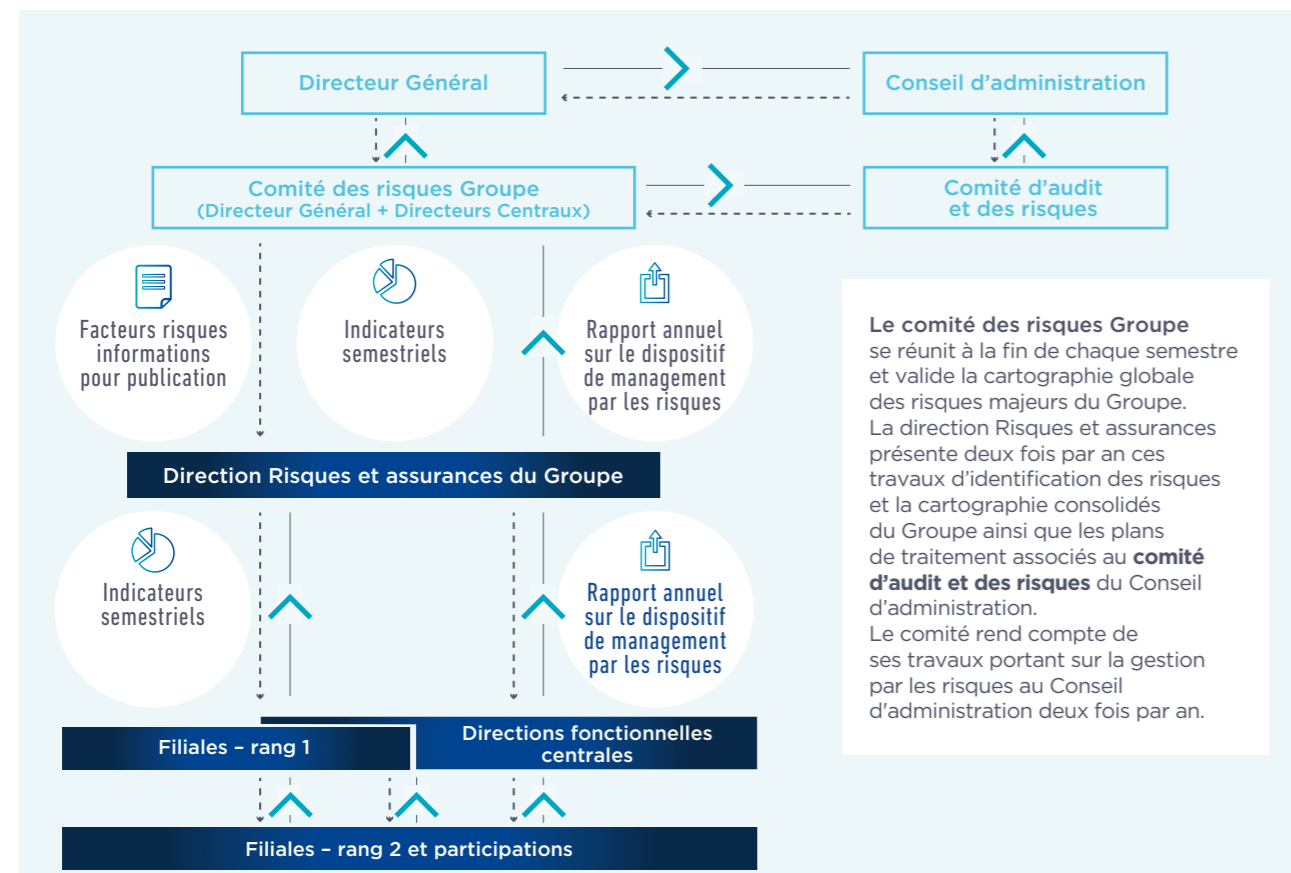
Safran dispose d'un outil de management par les risques (*Enterprise Risk Management* ou ERM) robuste.

L'ERM de Safran est fondé sur une culture de gestion par les risques qui s'applique à tous les processus de l'entreprise. Cette culture est fortement implantée dans le Groupe et largement partagée par toutes les équipes, dans toutes les entités, à tous les niveaux de l'organisation.

L'ERM apporte ainsi son éclairage utile lors de l'élaboration de la stratégie. L'ERM de Safran s'est imposé comme un dispositif clé 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 semestrielle 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 financier Groupe, composée d'un directeur Risques et 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 consolide la cartographie de ses risques et est en liaison permanente avec la direction Risques et 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, joint-ventures et autres participations qui y sont rattachées. Chaque direction fonctionnelle centrale de Safran établit également la cartographie des risques majeurs de son domaine. Enfin, la direction Risques et assurances consolide une cartographie globale des risques majeurs du Groupe et de leurs plans de traitement à partir de ces éléments, garantissant ainsi la cohérence globale des évaluations des risques, des plans d'actions qui leur sont associés et des niveaux de maîtrise de ces risques.



FOCUS SUR LES RISQUES LIÉS AUX DIFFICULTÉS CAPACITAIRES DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Les fournisseurs et sous-traitants de Safran peuvent être affectés par les effets de diverses crises telles que la crise qualité et sécurité que traverse actuellement Boeing, les conséquences liées à la pandémie du Covid-19 ou encore par la guerre déclenchée par la Russie en Ukraine le 24 février 2022.

Alors qu'une forte reprise est engagée dans toutes les activités du Groupe, le contexte géopolitique montre une exposition plus globale de sa chaîne d'approvisionnement mondiale, interne et externe, notamment face à la montée de souverainismes économiques qui peuvent entraîner des effets protectionnistes et des distorsions de concurrence, des retards de commandes et/ou de certifications de programmes d'avions, des restrictions d'accès à certaines matières premières et des composants électroniques ou autres équipements en tension. Des sanctions internationales relatives à certaines situations de conflits peuvent, par ailleurs, générer des entraves aux échanges économiques et sociaux, à l'instar des sanctions occidentales contre la Russie en guerre contre l'Ukraine et des contre-sanctions russes en réponse et qui peuvent restreindre l'accès des industriels occidentaux au titane russe par exemple.

La direction Groupe internationale et relations institutionnelles et la direction Groupe Industrie, achats et performance coordonnent leurs actions, en central, avec la contribution opérationnelle des entités de rang 1, pour faire face à ces aléas géopolitiques et capacitaires.

Les scénarios des principaux risques auxquels Safran peut être exposé ont été adaptés afin de cibler prioritairement les enjeux stratégiques d'implantation de sa chaîne d'approvisionnement mondialisée (*make or buy*), de répondre au risque de rupture d'approvisionnement en matières et composants sensibles (titane et pièces forgées, énergies, composants électroniques). Une veille géostratégique renforcée, un adossement aux partenariats stratégiques bilatéraux français, un accompagnement des filiales dans leur désensibilisation aux pays les plus risqués, des rééquilibrages d'activités et d'implantations géographiques, un contrôle renforcé des ventes avec exigences de certificats d'usage par les utilisateurs finaux et un ajustement des plans de continuité d'activités en conséquence sont mis en œuvre. À cet égard, une organisation de type « crise » est maintenue pour l'approvisionnement de composants électroniques sensibles étant donné les incertitudes qui demeurent quant à la couverture exhaustive des besoins au moins pour l'exercice 2024.

Ces mesures s'accompagnent de participations du Groupe à des fonds de soutien aux fournisseurs et sous-traitants de la filière, ainsi que de mesures spécifiques de constitution de stocks.

PRINCIPAUX RISQUES

Les risques identifiés comme importants sont groupés et hiérarchisés selon leur nature et leur criticité (en termes d'éventualité et d'impact) dans un nombre limité de trois catégories.

RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DU GROUPE

- Risques relatifs à la sécurité aérienne
- Risques relatifs à la rentabilité des programmes
- Risques liés aux partenaires et participations
- Risques liés aux fournisseurs et sous-traitants
- Risque de dépendance à l'égard des commandes publiques

RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL LE GROUPE OPÈRE

- Difficultés capacitaires de la chaîne d'approvisionnement
- Risques de polarisation géopolitique
- Risques concurrentiels et effets de cycles
- Risques liés à la transition climatique
- Risques d'ordre juridique et réglementaire
- Risques de marchés financiers

RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION STRATÉGIQUE DU GROUPE

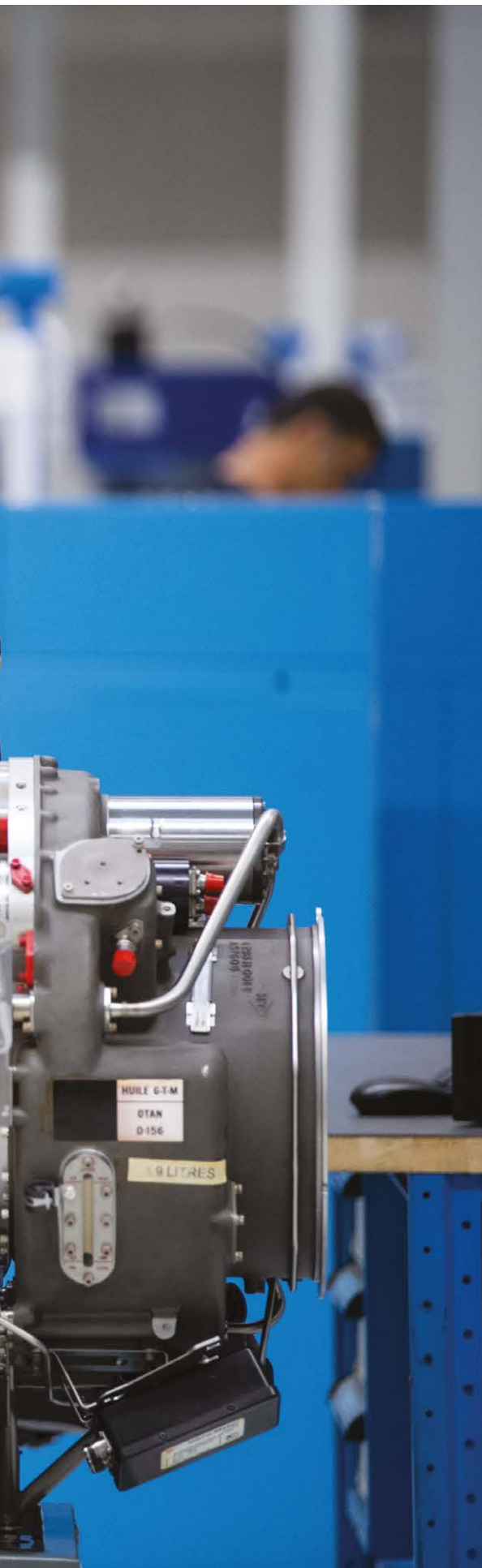
- Risques liés aux innovations technologiques et à la décarbonation du secteur aéronautique
- Risques liés à la digitalisation
- Risques liés aux ressources humaines

Un Groupe engagé avec ses parties prenantes

44 À l'écoute des parties prenantes
46 Être un employeur exemplaire
48 Incarner l'industrie responsable

1. Détail du carter
LEAP-1A sur la rolling line
2. Endoscopie et
inventaire des pièces
d'un moteur Makila





À l'écoute des parties prenantes

Dans la construction, le déploiement et l'amélioration de sa stratégie RSE, Safran prend en compte les attentes de l'ensemble de ses parties prenantes, notamment celle relative à une gouvernance exemplaire. Cette écoute est déterminante pour assurer son objectif de croissance durable et de création de valeur à long terme.

➤ COLLABORATEURS ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

PRINCIPALES ATTENTES

- Des parcours professionnels motivants accompagnés d'un développement régulier des compétences.
- Une attention portée aux répercussions de la reprise de l'inflation sur les conditions de vie des salariés.
- Une préoccupation forte vis-à-vis de la qualité de vie au travail, incluant conditions de travail, santé et sécurité.
- Un engagement fort en faveur de la décarbonation de l'aéronautique.
- Le respect des conventions de travail nationales et internationales.

➤ 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, et des engagements RSE déployés dans l'ensemble des activités du Groupe.
- **Fournisseurs et sous-traitants** : une relation fondée sur le respect d'engagements réciproques dont les engagements RSE, la confiance et une vision partagée à long terme.
- **Partenaires** : la recherche d'innovations permanentes et la protection de leur propriété intellectuelle.

➤ PARTENAIRES PUBLICS

États, collectivités territoriales, instances européennes et internationales, autorités de certification

PRINCIPALES ATTENTES

- Un comportement éthique dans les affaires, des engagements sociétaux à l'intérieur de l'entreprise comme en dehors.
- Des produits sûrs et respectueux des normes.
- Une contribution à la mise en œuvre du Pacte vert européen dans le secteur aérien et de l'objectif de neutralité carbone de l'Organisation de l'aviation civile Internationale (OACI) par le développement de technologies innovantes.

➤ SOCIÉTÉ CIVILE

Monde académique, communautés locales, associations et organisations non gouvernementales (ONG)

PRINCIPALES ATTENTES

- L'accueil de jeunes en formation, des échanges entre les mondes universitaire et professionnel afin de promouvoir les métiers de l'industrie aéronautique.
- Des interactions entre l'entreprise et les acteurs académiques autour des sujets concernant la transition énergétique.
- La prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux dans la stratégie du Groupe et dans toute la chaîne de valeur.

➤ COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

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

PRINCIPALES ATTENTES

- Une création de valeur actionnariale attractive.
- 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.

Être un employeur exemplaire

Les collaborateurs et collaboratrices de Safran sont les acteurs de la transformation digitale et de la décarbonation de l'aéronautique. Pour les accompagner dans cette transition, le Groupe accompagne activement leur montée en compétences, tout en maintenant ses fondamentaux d'employeur responsable : une forte culture de l'inclusion, de nombreuses actions en faveur de la diversité et une attention particulière à la santé et la sécurité de ses collaborateurs.



ENCOURAGER L'INCLUSION DE TOUTES LES DIVERSITÉS POUR MIEUX INNOVER

Convaincu que la diversité et l'inclusion sont des leviers forts de créativité, d'innovation et de performance collective, Safran mène une politique engagée, promeut l'égalité des chances et lutte contre toute forme de discrimination. Signataire de la charte de la diversité, Safran mène depuis 2010 une démarche volontariste et souhaite appliquer les principes de la charte sur tous ses sites. Faisant suite au baromètre de l'inclusion lancé en 2022, une feuille de route diversité et inclusion a été construite et validée par le comité exécutif du Groupe en 2022 et continue de se déployer. Celle-ci vise à insuffler et à développer une culture de l'inclusion, en accélérant sur quatre priorités : le genre, l'égalité des chances, le multiculturalisme et le handicap. Pour encourager l'égalité professionnelle, de nombreuses actions sont menées par le Groupe, à la fois pour soutenir le

développement des carrières des femmes et leur montée en compétences, et également pour faire évoluer les mentalités. Un accord sur la parentalité au travail a ainsi été mis en place, pour répondre aux enjeux de qualité de vie au travail et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Plusieurs sessions de sensibilisation aux biais inconscients et à la lutte contre le sexisme ordinaire ont ainsi été proposées cette année. Si ce changement culturel demande du temps, le score de Safran en France à l'index d'égalité professionnelle est déjà en progression, passant de 89/100 en 2020 à 91/100 en 2023.

Le Groupe mène une politique proactive en faveur de l'intégration des personnes en situation de handicap. Elle s'articule autour de cinq axes : le maintien dans l'emploi, le recrutement, la

collaboration avec le secteur protégé et adapté, le développement des établissements handi-accueillants (norme Afnor) et la formation pour faire monter en compétences les acteurs de la politique handicap.

Safran s'implique aussi plus particulièrement auprès des jeunes par le biais de stages, d'alternances, de volontariats internationaux ou de thèses pour faciliter leur insertion professionnelle et les recruter. Enfin, persuadé que la performance du Groupe passe par la synergie de profils diversifiés, Safran veille à maintenir un équilibre entre les générations, qui passe notamment par le maintien dans l'emploi des salariés expérimentés. En 2023, un accord spécifique a été signé, pour préparer le renouvellement des générations et assurer la transmission des compétences en France.

29%
de femmes dans les effectifs

37%
de femmes recrutées

19,5%
de femmes parmi les cadres dirigeants

LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ, LEVIERS DE LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

Préserver la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail est une priorité pour Safran. À ce titre, la politique santé sécurité environnement (SSE), mise à jour et signée en 2021 par le Directeur Général, contribue à faire de Safran un leader durable de son secteur. Elle s'adresse à tous dans le Groupe : les présidents de société, les cadres dirigeants, les managers et les collaborateurs. L'évaluation des cadres dirigeants, en particulier dans les domaines industriels tels que la

production, le support et les services, prend en compte un objectif relatif au domaine de la santé, de la sécurité et de l'environnement. En 2023, Safran a réalisé une enquête de perception de la culture santé et sécurité, à laquelle 40 000 salariés ont répondu. En parallèle, plus de 100 entretiens collectifs ont été réalisés pour enrichir les réponses. Les résultats serviront à renforcer les actions de prévention et la culture santé et sécurité de Safran.

3,15%
taux d'absentéisme

2,1
taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (en nombre d'accidents par millions d'heures travaillées)

UNE MARQUE EMPLOYEUR RECONNUE

Safran bénéficie d'une marque employeur reconnue : 1^{re} place au classement *World's Best Companies 2023* du *TIME* dans le secteur aéronautique et défense, 4^e meilleur employeur mondial du secteur aérospatial et défense au classement *Forbes* en 2022, 5^e place dans la catégorie élèves ingénieurs du classement *Universum 2023* et 5^e place dans la catégorie Aéronautique, ferroviaire et naval selon le classement 2023 du magazine *Capital*. Le Groupe reçoit pour la quatrième année consécutive le label « Les entreprises les plus jeunes accueillantes » décerné par *Engagement Jeunes* en 2023, grâce à

l'évaluation très positive des jeunes accueillis au sein des sociétés du Groupe en France. Pour attirer les meilleurs talents, Safran anime sa marque employeur sur les réseaux sociaux, les sites de recrutement et au travers d'événements spécifiques. Avec l'appui de 260 collaborateurs ambassadeurs, le Groupe entretient des partenariats de long terme, pour renforcer ses liens avec les écoles et les universités formant aux métiers de l'aéronautique. En 2023, plus de 25% des postes ouverts aux jeunes diplômés en Europe ont été pourvus par des jeunes ayant réalisé un stage, une alternance, une thèse ou un VIE au sein du Groupe.



ASSOCIER LES COLLABORATEURS À LA RÉUSSITE DE L'ENTREPRISE

En 2023, 6,1% du capital de Safran était détenu par ses collaborateurs et anciens collaborateurs. Ce taux, parmi l'un des plus élevés des sociétés du CAC 40, résulte d'une politique de longue date encourageant la présence de ses salariés à son capital. Elle se concrétise à travers des dispositifs pérennes comme le plan d'épargne Groupe (PEG) ou le plan d'épargne retraite collectif (PERCOL) en France, et d'opérations ponctuelles telles que le plan Safran Sharing 2020. Les supports d'investissement du PEG et du PERCOL ont été revus en 2022 afin qu'ils bénéficient d'un label d'investissement socialement responsable (ISR) depuis le 1^{er} janvier 2023, à l'exception des fonds investis en titres de l'entreprise. En 2023, 600 millions d'euros ont été comptabilisés au titre de l'intéressement et de la participation.

~ 2,7M
d'heures de formation en présentiel et à distance dans le monde en 2023

91%
des collaborateurs dans le monde ont suivi au moins une formation en 2023

ACCOMPAGNER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS

Le rôle de la formation est essentiel, à la fois pour maintenir l'engagement et l'employabilité des collaborateurs, mais aussi pour rendre possible la décarbonation de l'aéronautique et la transformation digitale. Le Groupe veille ainsi à proposer une offre de formation adaptée aux parcours et aux aspirations de chacun, ainsi qu'aux besoins stratégiques de Safran. En 2023, pour soutenir l'acculturation des collaborateurs aux enjeux digitaux, la plateforme de formation Digital Academy a été mise en accès libre-service. Elle propose plus de 450 contenus sur des sujets comme la cybersécurité et la protection des données personnelles, le numérique responsable, ainsi que des parcours adaptés à chaque métier.

Incarner l'industrie responsable



AU SERVICE DE SES CLIENTS

LA SÉCURITÉ AÉRIENNE, PRIORITÉ ABSOLUE À TOUS LES NIVEAUX DU GROUPE

La sécurité aérienne est une priorité absolue pour tous les collaborateurs du Groupe. Pour renforcer et diffuser la culture de la sécurité aérienne, Safran s'appuie sur le déploiement de ses systèmes de management de la qualité, de la sécurité (*Safety Management System, SMS*) et des risques (*Enterprise Risk Management*). Depuis 2022, conformément aux réglementations européennes, le SMS a été étendu aux activités de conception et de production. Le réseau des référents SMS participe au déploiement d'une culture positive de la sécurité aérienne en développant des outils communs pour les sociétés du Groupe. Des sensibilisations et formations dédiées à ce sujet sont mises en œuvre au sein de toutes les sociétés du Groupe; un e-learning de sensibilisation au SMS est maintenant disponible pour tous les collaborateurs indépendamment de leurs métiers. Par ailleurs, tout salarié, collaborateur occasionnel ou externe, client ou fournisseur peut informer d'une dérive ou d'une situation inhabituelle ou non-conforme grâce aux différents moyens mis en place au sein de Safran.

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.

À cela s'ajoute une approche de connaissance et d'écoute rapprochée des clients de façon à proposer des produits et services en réponse à leur attentes et besoins. En matière de services, la qualité d'exécution passe ainsi par une écoute et une anticipation permanentes des besoins des clients. Les implantations de centres de maintenance sont ainsi étudiées 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 immédiats et adaptés.

La compétitivité de Safran sur les marchés de la maintenance aéronautique passe aussi par le développement d'offres commerciales adaptées.

Safran Landing Systems a par exemple lancé Landing Life™, qui regroupe des prestations de support et services pour les trains d'atterrissage et les roues et freins; et Safran Electrical & Power intensifie son offre de services dédiés à tous ses équipements électriques avec ePower Life™, une marque qui intègre toutes ses prestations de services pour ses câblages, générateurs, équipements de distribution et moteurs électriques.

Dans le domaine des moteurs civils, Safran a engagé un plan de développement de sa capacité mondiale pour assurer efficacement le flux des *shop visits* des moteurs CFM, ainsi que les activités de réparation de pièces; ce plan combine la création de nouveaux sites (comme le projet de centre de maintenance à Hyderabad, en Inde, qui est engagé) et l'extension ou densification des capacités industrielles existantes de Safran, sur les trois continents, Europe, Amériques, Asie.

DE NOUVEAUX ACTEURS SUR LE MARCHÉ DE LA MAINTENANCE, RÉPARATION ET RÉVISION (MRO) DES MOTEURS LEAP

CFM a développé un réseau MRO ouvert, capable de supporter les besoins de la flotte de moteurs LEAP, en rapide croissance et offrant à ses clients un écosystème compétitif permettant de contrôler les coûts de possession du moteur. CFM a mis en place un système de licences qui s'articule notamment autour des licences CBSA (*CFM-Branded Services Agreement*), destinées à certains acteurs externes, reconnus sur le marché MRO et sélectionnés sur des critères objectifs principalement basés sur leurs compétences techniques et commerciales. Les licenciés CBSA bénéficient d'un haut niveau de support et de formation de CFM et d'un accès à certaines technologies de maintenance et réparations leur permettant ainsi de proposer des solutions de maintenance complètes aux opérateurs. Ces acteurs CBSA sont parfois adossés à des compagnies aériennes, qui ont acquis et exploitent des moteurs LEAP: c'est le cas d'Air France-KLM, de Lufthansa Technik, et de Delta TechOps. Ces accords ont aussi été étendus à d'autres industriels dans le secteur, que sont Standard Aero et ST Engineering, qui ont été intégrés au réseau CFM en 2023.



PERFORMANCE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT : UNE RELATION RESPONSABLE À L'ÉGARD DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS



Safran est titulaire du label Relations fournisseurs et achats responsables depuis 2017

À travers sa politique d'achats responsables, 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.

Pour embarquer le plus grand nombre dans l'application de bonnes pratiques, Safran est signataire depuis 2020 de la charte d'engagement sur les relations entre les clients et fournisseurs au sein de la filière aéronautique. En 2020, le Groupe a également obtenu le renouvellement de son label Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR).

Fortement implanté dans le tissu industriel de la filière aéronautique française, Safran contribue au financement des PME et ETI du territoire. Ainsi, en 2023, près de 86% des achats ont été réalisés auprès de ces acteurs.

La décarbonation de l'aéronautique ne pouvant se faire qu'en intégrant l'ensemble des parties prenantes de la filière, Safran met progressivement en œuvre des exigences climat auprès de ses fournisseurs et les encourage à s'engager dans leur transition environnementale. En 2022, Safran a invité les 400 fournisseurs les plus contributifs à son empreinte carbone à un événement dédié à la réduction des émissions de CO₂ dans la chaîne de valeur, le *Safran Supplier CO₂ Day*. À cette occasion, le Groupe a présenté sa stratégie pour réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à ses achats et a partagé ses attentes envers ses fournisseurs en matière de décarbonation. Depuis 2022, la grille de notation utilisée à chaque appel d'offres inclut les critères RSE suivants : le niveau de maturité de la démarche de décarbonation, l'empreinte carbone produite, la signature de la charte d'achats responsables ou la mise en place d'une démarche RSE, et le taux d'emploi de personnes handicapées.

La capacité de la chaîne d'approvisionnement à faire face à une montée en cadence de la production est un point d'attention du Groupe, qui a mis en place un dispositif de gestion des risques adapté.



ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Convaincu qu'une gestion responsable des affaires participe à la compétitivité et l'attractivité du Groupe, Safran veille à ce que ses activités soient conduites avec honnêteté, intégrité et exigence professionnelle, en accord avec les meilleurs standards internationaux de l'éthique des affaires promus par l'*International Forum of Business Ethical Conduct* (IFBEC) rassemblant les grandes entreprises internationales de l'aéronautique et de la défense.

85%
de cadres dirigeants
et personnes exposées
ou concernées formés
à l'anticorruption⁽¹⁾

La politique de prévention et de détection des risques de corruption de Safran est fondée sur un principe de «tolérance zéro» envers toute pratique de corruption. Le Conseil d'administration, son Président, le Directeur Général et les membres du comité exécutif portent ce principe, pour eux-mêmes et pour leurs collaborateurs. Safran a mis en place un programme robuste ayant pour objectif de favoriser l'appropriation, par tous les opérationnels, d'un comportement exemplaire. Ainsi, un nouveau programme de formation des cadres dirigeants et des personnes exposées a été élaboré en 2022, et un nouvel e-learning a été mis en ligne, avec des modules métiers spécifiques.

En 2023, plusieurs sociétés du Groupe ont obtenu la certification ISO 37001, qui reconnaît la qualité de leur système de management anticorruption. La société Safran Nacelles a obtenu le renouvellement par l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT) de la certification de son programme anticorruption. 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.

(1) Des directions Achats, RH, Commerce, Juridique, Finance, Audit et Contrôle interne, Conformité et éthique des affaires, Risques et Communication.



DÉMARCHES D'ÉCOCONCEPTION ET D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Un projet Groupe pour l'animation de la démarche d'écoconception

Pour améliorer la performance environnementale de ses produits, Safran a développé une approche de l'écoconception dès 2015, en s'appuyant sur plusieurs approches : le standard interne d'écoconception qui assure la conformité aux exigences de la norme ISO 14001 et le référentiel *Technology Readiness Level* (TRL) intégrant exigences et outils pour assurer la prise en compte de l'écoconception dans la montée en maturité technologique. Pour aller plus loin dans la démarche, le Groupe a lancé en 2023 un plan de transformation des activités d'écoconception, qui consiste à établir une gouvernance et un réseau dédié, accompagner la montée en compétence des collaborateurs et développer des méthodes et des outils communs.

Une démarche d'économie circulaire

En 2023 Safran a créé une direction de l'économie circulaire, afin d'aborder les enjeux de réduction de la consommation des ressources naturelles non renouvelables. La démarche d'économie circulaire de Safran se structure selon les trois phases du cycle de vie des produits réalisés : avant l'usage, pendant l'usage et après l'usage des produits. Elle est soutenue par la démarche d'écoconception et la mise en place d'une feuille de route innovation sur la durabilité et la recyclabilité par les équipes de R&T. En 2023, une première démarche axée sur le titane a été lancée.



SAFRAN, ACTEUR DES TERRITOIRES ET DE LEURS COMMUNAUTÉS

Safran s'engage auprès des communautés locales des zones où il opère, en soutenant de nombreuses initiatives, notamment associatives. Ces actions citoyennes sont réalisées à travers les fondations Safran (Fondation pour l'insertion et Fondation pour la musique), le mécénat d'entreprise et de compétence, ainsi que par les actions locales menées par les sites et les salariés. Ces initiatives englobent des formes d'aide matérielle, humaine ou financière initiées soit directement par Safran, soit par les salariés en partenariat avec des associations ou des administrations locales. L'objectif est d'inciter les sites à renforcer leurs impacts positifs sur les territoires où le Groupe opère. En 2023, plus de 600 initiatives ont été mises en œuvre, majoritairement dans les domaines du social, de la santé et de l'environnement. Le soutien financier de diverses associations, aux travers des activités de philanthropie de Safran *via* ses fondations, s'est élevé en 2023 à près d'un million d'euros. En septembre 2023, un montant d'un million d'euros a également été versé pour soutenir le peuple marocain touché par un séisme.



Gouvernement d'entreprise

54 Un Conseil d'administration intégrant dans son fonctionnement les meilleurs standards de gouvernance

55 Un Conseil d'administration expérimenté pour répondre aux enjeux stratégiques du Groupe

58 Un comité exécutif mettant en œuvre la stratégie et conduisant les activités et opérations du Groupe

60 Une politique de rémunération en soutien de la création de valeur à court et long terme

62 Indicateurs clés de performance

1. Pignon
2. Montage du moteur Arriel 2D

Un Conseil d'administration intégrant dans son fonctionnement les meilleurs standards de gouvernance

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

DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT DU CONSEIL ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Depuis 2015, le Conseil a choisi de dissocier les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général. La complémentarité des profils, expériences et parcours du Président, Ross McInnes, et du Directeur Général, Olivier Andriès, est un des atouts permettant d'assurer une gouvernance harmonieuse, basée sur la transparence entre la direction générale et le Conseil et une répartition équilibrée et respectueuse des rôles respectifs du Président et du Directeur Général.

ADMINISTRATEUR 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 en qualité d'administrateur chargé du suivi des questions climatiques et a défini ses attributions; ce dernier étant également Président du comité innovation, technologie & climat, dont les missions ont été formellement précisées sur le sujet climat.

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. Ils sont au nombre de huit, ce qui représente un taux d'indépendance de 66,7%⁽¹⁾.

ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT INDÉPENDANT

En 2018, le Conseil a décidé de nommer Monique Cohen en qualité d'administratrice référente indépendante et de définir les missions de l'administrateur référent, considérant que cela constituait une bonne pratique de gouvernance, même si ce rôle n'est pas indispensable du fait de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général.



ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

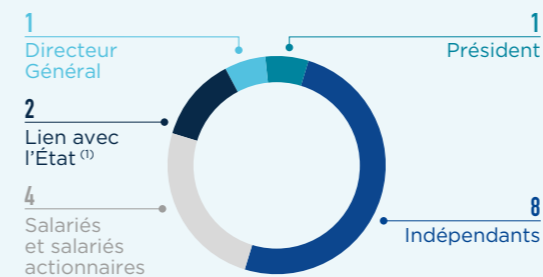
Fin 2023, le Conseil a procédé à l'évaluation annuelle de son fonctionnement sous la forme d'un questionnaire complet et d'entretiens individuels menés par Monique Cohen, administratrice référente, également Présidente du comité des nominations et des rémunérations, avec le support de Ross McInnes, Président du Conseil. Le Conseil a exprimé des constats positifs sur son fonctionnement, sa composition, l'organisation du travail et des réunions. Cette évaluation a été présentée en comité des nominations et des rémunérations puis débattue en Conseil, ce qui a permis de formuler des appréciations et de nouvelles suggestions.

(1) Hors administrateurs représentant les salariés actionnaires et administrateurs représentant les salariés, conformément au Code AFEP/MEDEF.

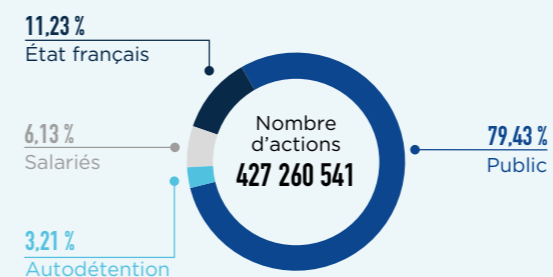
Un Conseil d'administration expérimenté pour répondre aux enjeux stratégiques du Groupe

Une cohérence entre la composition du Conseil et l'actionariat de Safran

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2023 (En nombre d'administrateurs)



STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT - CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2023



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 des diverses parties prenantes, de taux d'indépendance, de complémentarité et richesse de profils, expériences et carrières notamment à l'international et de représentation équilibrée des femmes et des hommes. La liste des critères (compétences comportementales, expérience, expertise et autres critères), utiles et nécessaires dans la détermination des profils recherchés dans le cadre de la sélection d'administrateurs et permettant la mise en œuvre de sa politique de diversité, est régulièrement revue par le Conseil et le comité des nominations et des rémunérations.

Expériences et fonctions particulières exercées par les administrateurs dans une diversité de secteurs et d'activités	Nombre d'administrateurs
Industrie aéronautique	11
Autres industries et secteurs d'activité	16
Innovation, R&T, développement, ingénierie	13
Carrière et expérience internationale	11
Stratégie, concurrence et M&A	12
Finance et contrôle de gestion	10
Digital - nouvelles technologies	5
Gouvernance et rémunérations	10
RH - Développement durable - RSE	13
Climat	9

DES COMITÉS POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX STRATÉGIQUES DU GROUPE

(chiffres clés 2023)

Comité d'audit et des risques

5 réunions
6 membres
96% de participation
80% (soit 4 sur 5) d'indépendants⁽²⁾

Comité des nominations et des rémunérations

3 réunions
6 membres
90% de participation
80% (soit 4 sur 5) d'indépendants⁽²⁾

Comité innovation, technologie & climat

3 réunions
6 membres
94% de participation
80% (soit 4 sur 5) 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.



Ross McInnes
Président du Conseil



Olivier Andriès
Directeur Général



Monique Cohen
Administratrice référente
Présidente du comité des
nominations et des rémunérations
I CNR



Anne Aubert
Administratrice
représentant les
salariés actionnaires



Marc Aubry
Administrateur
représentant les
salariés actionnaires
CAR



Hélène Auriol Potier
Administratrice
indépendante
I CNR CITC



Patricia Bellinger
Administratrice
indépendante
I CNR



Fabrice Brégier
Administrateur
indépendant
I CITC



**Christèle
Debarenne-Fievet**
Administratrice
représentant
les salariés
CNR



Céline Fornaro
Représentante
de l'État au Conseil
d'administration
CAR CNR



Laurent Guillot
Président du Comité
d'audit et des risques
Administrateur
indépendant
I CAR CITC



Ivan Hardouin
Administrateur
représentant
les salariés
CITC



Alexandre Lahousse
Administrateur
proposé par l'État
CITC



**Fabienne
Lecorvaisier**
Administratrice
indépendante
I CAR



Patrick Péлата
Président du comité
innovation, technologie
& climat
Administrateur
indépendant chargé
du suivi des
questions climatiques
I CAR CNR CITC



Robert Peugeot
Administrateur
indépendant
I CAR

> Perspectives - assemblée générale du 23 mai 2024

Propositions de renouvellement/nomination

Le Conseil propose à l'assemblée générale 2024 :

- le renouvellement pour quatre ans du mandat d'administrateur indépendant de Patricia Bellinger; à supposer le vote favorable de l'assemblée générale, le Conseil d'administration a d'ores et déjà décidé qu'il entendait renouveler son mandat de membre du comité des nominations et des rémunérations;
- la nomination pour quatre ans de Pascale Dosda, en tant qu'administrateur représentant les salariés actionnaires, en remplacement de Marc Aubry dont le mandat arrive à échéance;
- le renouvellement pour quatre ans du mandat d'Anne Aubert, en tant qu'administrateur représentant les salariés actionnaires.

À l'issue de l'assemblée générale du 23 mai 2024 et sous réserve de l'approbation des résolutions soumises au vote, le Conseil d'administration demeurera composé de 16 membres, avec :

- un pourcentage d'administrateurs indépendants de 66,7%*,
- un pourcentage de féminisation de 41,7%*.

Conseil d'administration

(chiffres clés au 31 décembre 2023)

16

administrateurs

66,7%

(soit 8 sur 12)
administrateurs indépendants⁽¹⁾

10

réunions

98%

de participation

> L'ENJEU CLIMAT PRIS EN COMPTE DANS UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE

Au regard des enjeux que représente le changement climatique pour Safran, le Groupe a mis en place une gouvernance renforcée sur ce sujet depuis 2021 : le comité innovation, technologie & climat du Conseil d'administration a désormais pour mission d'examiner la stratégie et le plan d'action en matière climatique. Le président de ce comité a été désigné en qualité d'administrateur chargé du suivi des questions climatiques. La stratégie et le plan d'action climat de Safran sont présentés chaque année lors de l'assemblée générale.

Une direction Climat a été mise en place début 2021 pour porter la mise en oeuvre de la stratégie climatique du Groupe. Cette direction est désormais rattachée à la nouvelle direction Groupe Développement durable créée en 2023. Un comité d'orientation sur le climat, présidé par le Directeur Général, définit notamment les feuilles de route associées à la stratégie climatique. L'avancement du plan d'action est examiné au niveau du comité exécutif du Groupe, sur une base trimestrielle.

* Hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.
(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.

Composition du Conseil d'administration et de ses comités

(AU 28 MARS 2024)

- I** Indépendant
- CNR** Comité des nominations et des rémunérations
- CAR** Comité d'audit et des risques
- CITC** Comité innovation, technologie & climat

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 le Directeur Général, les directeurs des fonctions transverses et les présidents des principales sociétés opérationnelles du Groupe (filiales de rang 1). 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, le comité exécutif se réunit autant que de besoin et *a minima* une fois par mois.

➤ 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, le conseil scientifique et le comité d'orientation sur le climat.

COMITÉ CONFORMITÉ, ÉTHIQUE ET ANTI-FRAUDE

Ce comité est chargé de superviser le respect par les collaborateurs du cadre général de conformité aux règles définies dans la charte d'éthique de Safran et l'évolution éventuelle des dispositifs déployés par le Groupe. Cette démarche est placée sous la présidence de la Secrétaire Générale du Groupe, les responsabilités restant affectées aux directions concernées. Les autres membres permanents du comité sont le Directeur Financier Groupe, le Directeur Groupe International et Relations Institutionnelles, le Directeur Groupe des Responsabilités Humaines et Sociétales, le Directeur Juridique Groupe, la Directrice Éthique & Conformité, le Directeur de la Sûreté Groupe, le Directeur de l'Audit et du Contrôle interne, la Directrice Groupe Industrie, Achats et Performance, le Directeur Groupe du Digital et des Systèmes d'Information, ainsi que le responsable du Contrôle interne Groupe.

CONSEIL SCIENTIFIQUE

Animé par le Directeur Groupe Stratégie, R&T et Innovation, le conseil 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 conseil scientifique contribue également à la différenciation technologique de Safran, par l'identification de nouveaux domaines de recherches. Composé de neuf chercheurs universitaires de haut niveau, le conseil scientifique 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.

COMITÉ D'ORIENTATION SUR LE CLIMAT

Présidé par le Directeur Général, ce comité réunit plusieurs membres du comité exécutif ainsi que l'ensemble des directions du Groupe impliquées dans l'action climatique (Recherche et Technologie, Climat et Environnement, Stratégie, Affaires publiques, Finance, Communication financière, Opérations, Responsabilité sociétale de l'entreprise et Communication, ainsi que des présidents des filiales de rang 1) afin de définir les orientations de Safran, et notamment d'approuver les objectifs et feuilles de route sur chaque type d'émissions de CO₂.

Composition du comité exécutif

19

MEMBRES

▲ Fonctions transverses
▲ Présidents de sociétés

<p>PASCAL BANTEGNIÉ Directeur Financier Groupe</p>	<p>ÉRIC DALBIÈS Directeur Groupe Stratégie, R&T et Innovation</p>		<p>STÉPHANE DUBOIS Directeur Groupe Responsabilités Humaines et Sociétales</p>	<p>PHILIPPE ERRERA Directeur Groupe International et Relations Institutionnelles</p>
		<p>OLIVIER ANDRIÈS Directeur Général de Safran et administrateur</p>		
<h3>Composition du comité exécutif</h3> <h1>19</h1> <h2>MEMBRES</h2> <p>▲ Fonctions transverses ▲ Présidents de sociétés</p>				
<p>MARJOLAINE GRANGE Directrice Groupe Industrie, Achats et Performance</p>	<p>KATE PHILIPPS Directrice Groupe Communication</p>			
<p>KARINE STAMENS Secrétaire Générale et Présidente du comité éthique et conformité</p>	<p>NATHALIE STUBLER Directrice Groupe Développement Durable</p>	<p>FRÉDÉRIC VERGER Directeur Groupe Digital et Systèmes d'Information</p>	<p>JEAN-PAUL ALARY Président de Safran Aircraft Engines</p>	<p>FRANÇOIS BASTIN Président de Safran Landing Systems</p>
				
<p>STÉPHANE CUEILLE Président de Safran Electrical & Power</p>	<p>VICTORIA FOY Présidente de Safran Seats</p>	<p>CÉDRIC GOUBET Président de Safran Helicopter Engines</p>	<p>JORGE ORTEGA Président de Safran Cabin</p>	<p>FRANCK SAUDO Président de Safran Electronics & Defense</p>
				<p>SÉBASTIEN WEBER Président de Safran Aerosystems</p>

Une politique de rémunération en soutien de la création de valeur à court et long terme

POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Dans l'intérêt de Safran et de ses parties prenantes, les politiques de rémunérations se doivent d'être compétitives afin d'attirer, de motiver et de retenir aux fonctions clés 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 rémunération à raison de son mandat d'administrateur (anciens jetons 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 supplémentaires et du régime de prévoyance mis en place par le Groupe. Afin de renforcer l'alignement d'intérêts 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.

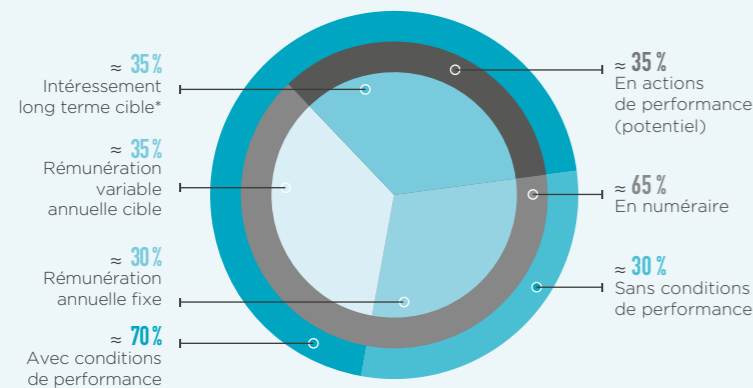


L'ENJEU CLIMAT PRIS EN COMPTE DANS LES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION

L'alignement des cadres dirigeants sur cet enjeu est également assuré par sa prise en compte dans les politiques de rémunération.

La rémunération variable annuelle du Directeur Général ainsi que des membres du comité exécutif est pour partie conditionnée à des objectifs liés à la mise en œuvre de la stratégie climat. Depuis 2022, les plans ILT d'attribution d'actions de performance intègrent également pour l'ensemble des attributaires une condition de performance extra-financière liée à la mise en œuvre de la stratégie climat.

STRUCTURE RÉCURRENTÉ DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



RATIO D'ÉQUITÉ

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 2023, respectivement, à 7,3 et 46,8.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2024 DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

La politique de rémunération du Directeur Général proposée par le Conseil prévoit les mêmes composantes de rémunération qu'en 2023.

RÉMUNÉRATION FIXE

La rémunération fixe annuelle du Directeur Général rétribue les responsabilités attachées à un tel mandat social, prenant en compte les qualités de l'intéressé et appréciée également au regard d'études de marché.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La rémunération variable annuelle du Directeur Général repose sur l'atteinte d'objectifs de performance économique (ROC, CFL et BFR)⁽¹⁾ et personnels, financiers et extra-financiers, quantitatifs et qualitatifs, en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

Pour 2024, les objectifs spécifiques portant sur les thématiques RSE⁽¹⁾-climat sont les suivants :

- Sécurité : Maintien du taux de fréquence des accidents avec arrêt (TFAA) dans le contexte de montée en cadence (*ramp-up*)
- RH / diversité & parité homme/femme : Objectifs liés à l'augmentation du nombre de femmes cadres dirigeantes et au développement des talents dans le secteur industriel
- Mise en œuvre du nouveau reporting (CSRD)

• Climat :

- Poursuivre la sécurisation du plan d'actions pour réduire les émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) de 30% d'ici 2025 par rapport à 2018, en visant 95% des actions réalisées en 2024,
- Sécuriser la trajectoire pour atteindre l'objectif de -50% d'émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) en 2030 par rapport à 2018, en tenant compte de la croissance du Groupe,
- Assurer la montée en maturité des sites du Groupe sur la question de l'énergie, en atteignant le niveau Or du système de management de l'énergie,
- Poursuivre le Plan sobriété énergétique pour réduire la consommation énergétique Groupe au niveau monde en 2024 de 10% par rapport à 2019, tenant compte de la croissance du Groupe,
- Mobiliser nos fournisseurs pour qu'ils montent en maturité sur la décarbonation, en visant que nos fournisseurs du TOP400 aient des objectifs de réduction des émissions de CO₂ scopes 1&2 et les aient communiqués.

• Économie circulaire :

- Recyclabilité du titane avec un objectif de retour de 30% du potentiel des copeaux à nos fournisseurs

ILT - ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Ce mécanisme est particulièrement adapté notamment 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.

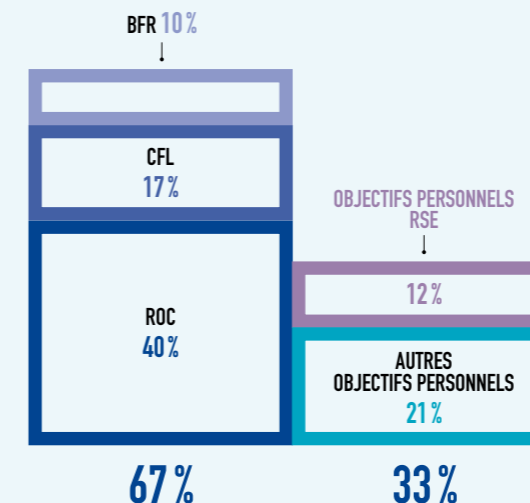
Les attributions d'actions de performance sont :

- déployées sur la population des cadres supérieurs, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe;
- conditionnées à l'atteinte de conditions de performance internes (performances financières et économiques, ainsi que, depuis 2022, performances extra-financières du Groupe) et externe (TSR) exigeantes, dont la mesure est effectuée sur trois ans.

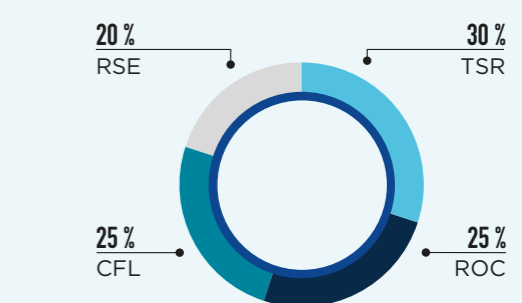
Pour 2024, à titre d'illustration, les conditions de performances extra-financières porteront sur des objectifs :

- en matière d'environnement et climat : réduction des émissions de CO₂;
- d'égalité femme/homme : pourcentage de femmes parmi les cadres supérieurs du Groupe;
- de sécurité : évolution du taux de fréquence des accidents avec arrêt (TFAA).

OBJECTIFS DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL⁽¹⁾ (en 2024)



CRITÈRES DE PERFORMANCE DE L'ILT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL⁽¹⁾



Référence de principe : plan moyen terme du Groupe.

(1) TSR (Total Shareholder Return) : rendement total de l'action Safran (dividendes et évolution du cours). ROC : résultat opérationnel courant ajusté. CFL : cash-flow libre. BFR : besoin en fonds de roulement. RSE : critères extra-financiers - responsabilité sociétale d'entreprise.

Indicateurs clés de performance

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

DÉCARBONER L'AÉRONAUTIQUE	2022	2023	OBJECTIF 2025
Scope 3 (usage des produits) : effort R&T autofinancée 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	81%	88%	75% en 2025
Émissions scope 3-usage des produits (en gCO ₂ /siège-kilomètre) Variation des émissions scope 3-usage des produits (par rapport à 2018)	4,5 - 24%	4,3 - 27%	- 42,5% d'ici 2035 (vs. 2018*) soit 2,5% par an en moyenne
Émissions scopes 1 et 2, méthode market-based (Teq. CO ₂) Variation des émissions scopes 1 et 2 (par rapport à 2018)	405 664** - 30%	380 973 - 34%	- 30% d'ici 2025 (vs. 2018) - 50% d'ici 2030 (vs. 2018)

* Émissions scope 3 (usage des produits) : 5,9 gCO₂/siège-kilomètre en 2018.
** Les valeurs 2022, qui prenaient en compte certaines données estimées pour le quatrième trimestre 2022, ont été revues en 2023 pour refléter les données définitives.

ÊTRE UN EMPLOYEUR EXEMPLAIRE	2022	2023	OBJECTIF 2025
Nombre d'heures de formation par employé par an (hors employés en absence de longue durée)	25	31	26
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (TFAA, en nombre d'accidents par millions d'heures travaillées)	2,1	2,1	2
Salariés dans le monde pouvant bénéficier d'un socle minimum de protection santé (médical, optique et dentaire)	77%	77%	100%
Part des femmes parmi les cadres dirigeants*	17%	19,5%	22%

* Les membres du comité exécutif et les salariés sont classés dans quatre catégories («bandes») selon leurs niveaux de responsabilité. Les responsabilités sont croissantes de la catégorie 4 à la catégorie 1. Cette classification est liée à la méthode Global Grading Systems (GGS) de Willis Towers Watson.

INCARNER L'INDUSTRIE RESPONSABLE	2022	2023	OBJECTIF 2025
Taux de cadres dirigeants et personnes exposées ou concernées formés à l'anticorruption*	77%**	85%	100%
Taux des achats réalisés par des fournisseurs ayant signé la charte d'achats responsables de Safran ou disposant d'une charte d'achats responsables équivalente	59,3%	72%	80%
Taux des établissements classés au niveau de maturité Or selon les standards SSE Safran	41%	47%	100%
Ratio des déchets valorisés	69,2%	71%	> ratio 2019 (68,3%)

* Des directions Achats, RH, Commerce, Juridique, Finance, Audit et Contrôle interne, Conformité et éthique des affaires, Risques et Communication.
** La politique de formation à la conformité a été revue en 2022 avec une nouvelle organisation et un périmètre de personnes à former élargi de plus de 35% (de plus de 4 000 à plus de 6 500 personnes).

AFFIRMER SON ENGAGEMENT CITOYEN	2022	2023	OBJECTIF 2025
Nombre de nouveaux doctorants en entreprise	80	73	> 63
Pourcentage des établissements à partir de 50 salariés menant au moins une action citoyenne	76%	76%	100%

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE

	2022	2023	OBJECTIF 2024
Croissance organique du chiffre d'affaires	+ 15,8%	+ 23,6%	Chiffre d'affaires : environ 27,4 Mds €
Marge opérationnelle courante	12,6%	13,6%	Résultat opérationnel courant : proche de 4,0 Mds €
Taux de conversion du ROC en FCF	111%	93%	Cash-flow libre : environ 3,0 Mds €
Dividendes Taux de distribution	1,35 € / action 40%*	2,20 € / action 40%**	

* Du résultat net ajusté hors contribution du gouvernement français sous forme de chômage partiel, contribution des salariés en 2022 (abondement) et dépréciation du goodwill d'Aircraft Interiors.
** Du résultat net ajusté excluant les dépréciations des écarts d'acquisitions pour Cabin et Seats.

INDICATEURS CLÉS DE GOUVERNANCE




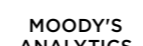
	2022	2023
Taux de participation moyen aux réunions du Conseil	94%	98%
Part de la rémunération du Directeur Général avec conditions de performance	- 70%	- 70%
Part d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration à l'issue de l'AG N + 1	66,7%	66,7%*
Taux de féminisation du Conseil à l'issue de l'AG N + 1	41,7%	41,7%*

* Sous réserve de l'approbation des résolutions lors de l'assemblée générale du 23 mai 2024.

NOTATION DE CRÉDIT LONG TERME : UN BILAN SOLIDE

A- avec perspective stable (S&P)

NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES : UNE PERFORMANCE RSE RECONNUE

	Safran	Comparaison avec les pairs
 Compréhension des enjeux liés au changement climatique pour l'entreprise. Notation de « D » à « A », « A » étant la note maximale.	A Niveau leadership	Dans le top 2% parmi plus de 23 000 déclarants Février 2024
 Notation de « CCC » à « AAA », « AAA » étant la note maximale.	A	Dans le top 60% des 37 entreprises du secteur Aerospace & Defense Octobre 2023
 La note correspond à l'évaluation d'un risque ESG, ainsi la note la plus faible correspond à la meilleure performance extra-financière.	23,9 Risque moyen	3^e sur 99 entreprises du secteur Aerospace & Defense Février 2024
 Notation de 0 à 100, 100 étant la note maximale.	66/100 Niveau avancé	Au-dessus de la moyenne du secteur Aerospace & Defense Juin 2023

AUTRES PUBLICATIONS



CAPITAL MARKETS DAY 2021 (journée investisseurs)

www.safran-group.com/fr, rubrique Finance
Présentation des orientations stratégiques et des objectifs financiers à moyen et long terme du Groupe.
Safran organisera un *Capital Markets Day* le 5 décembre 2024.



PRÉSENTATION INSTITUTIONNELLE

www.safran-group.com/fr, rubrique Médias/Publications
Présentation synthétique des activités et des engagements de Safran.



SITE INTERNET

www.safran-group.com/fr, rubrique Groupe
Présentation du profil du Groupe, de ses missions et de sa gouvernance.

Rubrique Finance

(Cours de bourse, Publications et résultats, Informations réglementées, Analystes et investisseurs, Actionnaires individuels, Assemblée générale). Présentation des informations financières et extra-financières.



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2023

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.

CONTACT

Direction de la Communication financière

Analystes et investisseurs institutionnels

- Téléphone : +33 (0)1 40 60 80 80
- E-mail : investor.relation@safrangroup.com

Actionnaires individuels

- Numéro Vert : 0 800 17 17 17 de 9 h à 17 h
- Appel gratuit depuis un poste fixe en France métropolitaine
- 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.



Réalisation et production

Contact : fr_content_and_design@pwc.com

Crédits photos :

Cyril Abad/Capa Pictures - Cyril Abad L Hans Lucas - Remy Bertrand - Patrick Boulen - Jean Chiscano - Cs/Capa Pictures - Adrien Daste - Eric Drouin - Franck Dunouau - Julien Faure - Eric Forterre - Aurelie Lamachere - Pascal Le Doare - Thierry Mamberti - Alex Marc - Christophe Meireis - Raphaël Olivier/Capa Pictures - Laurent Pascal/Capa Pictures - Anthony Pecchi - Christel Sasso/Capa Pictures - Pierre Soissons - Philippe Stroppa - Voltaero 2020



LE TRI + FACILE



SAFRAN

2, boulevard du Général Martial Valin
75724 Paris Cedex 15
France

Tél. : 01 40 60 80 80

www.safran-group.com/fr

