



SAFRAN EN 2013



PROFIL DU GROUPE	1		
1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE	8		
1.1 Présentation de Safran	10		
1.2 La stratégie du Groupe	14		
1.3 Les activités	15		
1.4 Position concurrentielle	32		
1.5 Recherche et développement	32		
1.6 Investissements industriels	37		
1.7 Actifs immobiliers	38		
1.8 La politique achats du Groupe	43		
1.9 La politique et la performance qualité Groupe	43		
1.10 La démarche Safran+	44		
2 ACTIVITÉS DU GROUPE EN 2013 ET PERSPECTIVES 2014	46		
2.1 Commentaires sur la performance 2013 en données ajustées	48		
2.2 Commentaires sur les comptes consolidés du Groupe	66		
2.3 Commentaires sur les comptes sociaux	69		
2.4 Perspectives 2014	71		
2.5 Événements postérieurs à la date de clôture	71		
3 ÉTATS FINANCIERS	72		
3.1 Comptes consolidés du groupe Safran au 31 décembre 2013	74		
3.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés (Exercice clos le 31 décembre 2013)	151		
3.3 Comptes sociaux de Safran au 31 décembre 2013	153		
3.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels (Exercice clos le 31 décembre 2013)	180		
4 FACTEURS DE RISQUES	182		
4.1 Facteurs de risques identifiés	184		
4.2 Management global des risques : politique générale	191		
4.3 Assurances	193		
5 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE	194		
5.1 La démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) du Groupe	196		
5.2 Pérenniser la culture d'intégrité	198		
5.3 Développer le potentiel humain	203		
5.4 Viser l'excellence en santé, sécurité, et environnement	214		
5.5 Impliquer nos fournisseurs et partenaires	224		
5.6 S'investir via les fondations et le mécénat	224		
5.7 Méthodologie du suivi des indicateurs RSE et avis des commissaires aux comptes	226		
6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	232		
6.1 Organes d'administration et de direction	234		
6.2 Rémunérations des mandataires sociaux	263		
6.3 Opérations des mandataires sociaux et autres responsables sur les titres de la Société	272		
6.4 Honoraires versés aux commissaires aux comptes	274		
6.5 Rapport du président du conseil d'administration	276		
6.6 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président du conseil d'administration	290		
7 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT	292		
7.1 Renseignements généraux et statuts	294		
7.2 Informations relatives au capital	300		
7.3 Actionnariat du Groupe	306		
7.4 Relations avec les actionnaires	310		
7.5 Informations boursières	312		
8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 27 MAI 2014	314		
8.1 Ordre du jour	316		
8.2 Projet de résolutions	317		
8.3 Historique de distribution du dividende	341		
8.4 Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	342		
8.5 Rapports des commissaires aux comptes	343		
9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	348		
9.1 Personnes responsables	350		
9.2 Commissaires aux comptes	351		
9.3 Documents accessibles au public	352		
9.4 Tables de concordance	353		



Fort de ses 66 289 collaboratrices et collaborateurs dans le monde, Safran est un groupe international de haute technologie, équipementier de premier rang en aéronautique et espace (propulsion et équipements), défense et sécurité. Il détient des positions de leader mondial sur ses marchés, qui ont notamment en commun des barrières d'entrée technologiques et financières élevées, des activités de services rentables et pérennes, des relations clients et des partenariats fondés sur la confiance et le long terme.

Chiffre d'affaires

14,7
milliards
d'euros

Dépenses en R&D

1,8 milliard
d'euros

Effectifs

66 289

Présence

53 pays

La stratégie du Groupe est fondée sur une différenciation par les technologies qu'il développe. La complémentarité de ses métiers est un réel atout car elle lui procure des relais de croissance et de la résilience aux cycles économiques, tout en constituant un ensemble très cohérent et véritablement intégré tant sur le plan technologique que managérial.

Dans le domaine de l'aéronautique et de l'espace, le positionnement de Safran est très solide. Sa flotte installée de moteurs (en particulier le CFM56) offre des perspectives de création de valeur considérables grâce aux activités de maintenance et services associés. Ses moteurs et équipements sont présents sur la plupart des programmes d'avions actuels et futurs et la relève du CFM56 est assurée par le succès du LEAP. Le Groupe est structuré pour proposer des offres plus globales, par exemple pour les systèmes propulsifs ou d'atterrissage, aux avionneurs et compagnies aériennes qui le souhaitent. Convaincu que l'évolution vers l'avion plus électrique offre de nouvelles opportunités, Safran renforce sa maîtrise de l'ensemble de la chaîne de l'énergie électrique (par ses propres développements ou grâce à des acquisitions ciblées) pour proposer des systèmes électriques complets de classe mondiale. Sur les marchés de défense, l'expertise du Groupe dans les spécialités de l'avionique et de l'optronique est reconnue et contribue à l'efficacité des forces armées aériennes, maritimes et terrestres de nombreux pays dans le monde. Dans le secteur de la sécurité, Safran développe des technologies multibiométriques d'identification des personnes et de sécurisation de documents (passeport, carte d'identité) ainsi que de détection de substances dangereuses et illicites, pour répondre aux besoins croissants de sécurité et d'authentification.

Les fondamentaux de Safran sont particulièrement robustes : des positions techniques et commerciales de premier plan, des activités de services récurrentes, pérennes et à forte contribution, un investissement en recherche et développement réellement différenciant, une situation financière très saine et une forte capacité d'autofinancement. Ces fondamentaux placent le Groupe en situation favorable pour saisir de nouvelles opportunités de croissance, soit organique, soit par des acquisitions ciblées sur l'ensemble de ses métiers.

Safran intègre dans sa stratégie une démarche de responsabilité sociétale et environnementale respectueuse des attentes de toutes parties prenantes : salariés, partenaires, clients, actionnaires, fournisseurs ainsi que toutes les communautés concernées par ses activités. Cette démarche repose sur une éthique partagée par l'ensemble de ses collaborateurs. La responsabilité, la valorisation des femmes et des hommes, le respect des engagements et la puissance de l'équipe sont les valeurs constitutives de la culture d'entreprise de Safran.

Animé par la conviction profonde que les entreprises gagnantes sur le long terme sont celles qui savent gérer le présent en symbiose avec leur vision du futur, Safran met tout en œuvre pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain comme il a su le faire jusqu'ici.

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 mars 2014, conformément à l'article 212-13 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le présent document de référence fait office de rapport financier annuel conformément à l'article 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers. La table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel figure au § 9.4.3 du présent document.

Chiffres clés (en données ajustées)

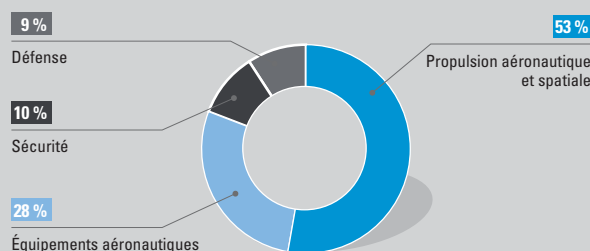


CHIFFRE D'AFFAIRES EN DONNÉES AJUSTÉES ⁽¹⁾ (en millions d'euros)



Le chiffre d'affaires en données ajustées a progressé de 8,4 %, soulignant notamment les performances des activités de propulsion et d'équipements aéronautiques, qui ont respectivement enregistré une croissance de 11,2 % et 11,6 %.

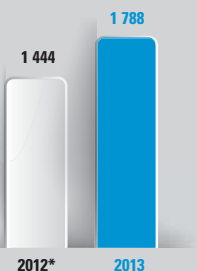
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



Safran est un groupe international de haute technologie occupant des positions de premier rang en aéronautique et espace. Ces activités (propulsion et équipements) représentent 81 % de son chiffre d'affaires.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT EN DONNÉES AJUSTÉES ⁽¹⁾

(en millions d'euros)

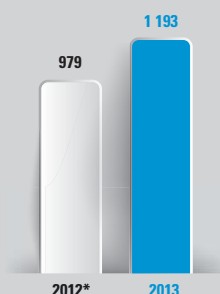


* Retraité de l'impact de l'application de la norme IAS 19 révisée.

Le résultat opérationnel courant ajusté a progressé de 23,8 % pour atteindre 12,2 % du chiffre d'affaires ajusté. Cette progression a principalement été réalisée grâce aux activités aéronautiques (augmentation robuste des livraisons de première monte civiles et forte croissance de l'après-vente civil).

RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE EN DONNÉES AJUSTÉES ⁽¹⁾

(en millions d'euros)



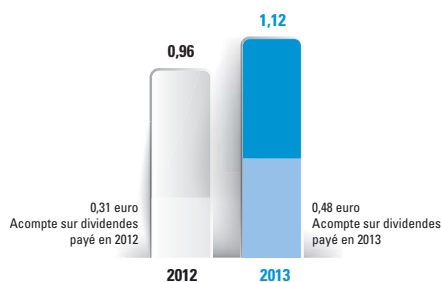
* Retraité de l'impact de l'application de la norme IAS 19 révisée.

Le résultat net part du Groupe ajusté a progressé de 21,9 % durant l'exercice 2013 pour atteindre 2,87 euros par action, contre 2,36 euros par action en 2012.

(1) Le tableau de passage du compte de résultat consolidé au compte de résultat consolidé en données ajustées et la nature des ajustements sont présentés au § 2.1.1.

DIVIDENDE

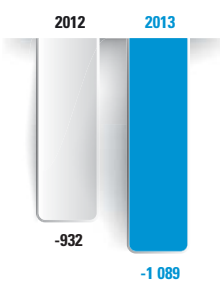
(en euros par action)



Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale mixte du 27 mai 2014 un dividende de 1,12 euro par action, en progression de 17 % par rapport à l'exercice précédent. Compte tenu de l'acompte sur dividende de 0,48 euro versé en décembre 2013, le solde du dividende à payer s'élèverait à 0,64 euro par action en 2014.

POSITION DE DETTE NETTE

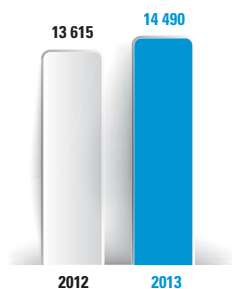
(en millions d'euros)



La capacité du Groupe à accroître son cash-flow libre sur l'exercice lui a permis de maintenir un niveau d'endettement faible tout en finançant des acquisitions stratégiques principalement dans les activités de propulsion et d'équipements pour 741 millions d'euros et le paiement du dividende pour 471 millions d'euros. Le Groupe a également réalisé des cessions pour 353 millions d'euros.

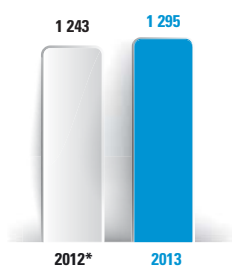
CHIFFRE D'AFFAIRES EN DONNÉES CONSOLIDÉES

(en millions d'euros)



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT EN DONNÉES CONSOLIDÉES

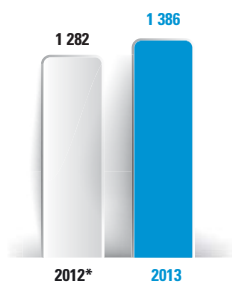
(en millions d'euros)



* Retraité de l'impact de l'application de la norme IAS 19 révisée.

RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE EN DONNÉES CONSOLIDÉES

(en millions d'euros)



* Retraité de l'impact de l'application de la norme IAS 19 révisée.

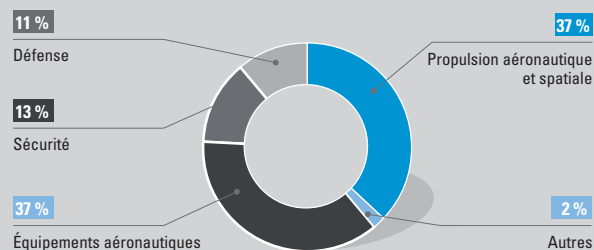
EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2013



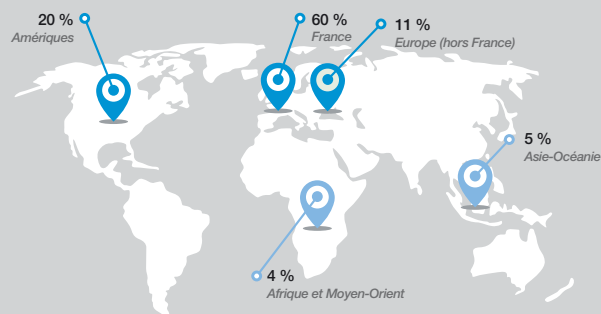
Les effectifs de Safran sont en progression nette de plus de 3 700 personnes par rapport à fin 2012.

Le Groupe fait ainsi face à l'augmentation de l'activité et renforce également ses moyens en R&D.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES EFFECTIFS



Le développement du Groupe se poursuit, tant en France qu'à l'international. À l'international, les effectifs s'élèvent à 26 722 salariés, répartis dans 52 pays.

CHIFFRES CLÉS PAR SECTEURS OPÉRATIONNELS (EN DONNÉES AJUSTÉES)

	Chiffre d'affaires <i>(en millions d'euros)</i>	Résultat opérationnel courant <i>(en millions d'euros)</i>	Effectifs
Propulsion aéronautique et spatiale	7 791	1 359	24 511
Équipements aéronautiques	4 121	380	24 495
Défense	1 278	87	7 195
Sécurité	1 502	120	8 403

■ Gouvernement d'entreprise

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Jean-Paul HERTEMAN

Président-directeur général



Christian STREIFF

Vice-président du conseil d'administration
(indépendant)



Marc AUBRY

Administrateur représentant les salariés
actionnaires



Giovanni BISIGNANI

Administrateur (indépendant)



Jean-Lou CHAMEAU

Administrateur (indépendant)



Monique COHEN

Administrateur (indépendant)



Odile DESFORGES

Administrateur (indépendant)



Jean-Marc FORNERI

Administrateur (indépendant)



Patrick GANDIL

Administrateur représentant l'État



Christian HALARY

Administrateur représentant les salariés
actionnaires



Xavier LAGARDE

Administrateur



Elisabeth LULIN

Administrateur (indépendant)

PROFIL DU GROUPE

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE



Astrid MILSAN

Administrateur représentant l'État



Thierry PÉRARD

Administrateur représentant l'État



Laure REINHART

Administrateur représentant l'État

CENSEUR



Caroline GRÉGOIRE-SAINTE MARIE

COMITÉS DU CONSEIL

Le comité d'audit et des risques

5 membres – président : Odile Desforges

Ce comité a pour missions premières l'examen des comptes et le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Le comité des nominations et des rémunérations

5 membres – président : Jean-Marc Forneri

Ce comité assiste le conseil d'administration dans le choix de ses membres et des dirigeants sociaux et formule des recommandations et propositions concernant les rémunérations des mandataires sociaux.

Le comité stratégique et des grands projets

8 membres – président : Christian Streiff

Ce comité exprime son avis sur les grandes orientations stratégiques, la politique de développement du Groupe et les grands projets ou programmes de développement de produits industriels présentés par la direction générale au conseil d'administration.

Il étudie les projets d'accords stratégiques et de partenariats, les opérations de croissance externe et celles affectant les structures du Groupe.

DIRECTION GÉNÉRALE



Jean-Paul HERTEMAN

Président-directeur général



Stéphane ABRIAL

Directeur général délégué –
Secrétariat général



Ross McINNES

Directeur général délégué –
Affaires économiques et financières



Marc VENTRE

Directeur général délégué –
Opérations



1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE

1.1	PRÉSENTATION DE SAFRAN	10
1.1.1	Historique	10
1.1.2	Organisation et place de l'émetteur dans le Groupe	11
1.1.3	Organigramme simplifié	12
1.1.4	Principales sociétés du Groupe par activité	13
1.2	LA STRATÉGIE DU GROUPE	14
1.3	LES ACTIVITÉS	15
1.3.1	Propulsion aéronautique et spatiale	15
1.3.2	Équipements aéronautiques	22
1.3.3	Défense	26
1.3.4	Sécurité	29
1.4	POSITION CONCURRENTIELLE	32
1.5	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	32
1.5.1	Les grands axes technologiques	33
1.5.2	Partenariats scientifiques et techniques	35
1.5.3	Innovation et propriété intellectuelle	35
1.5.4	Dépenses de recherche et développement	36
1.6	INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS	37
1.6.1	Politique industrielle	37
1.6.2	Principaux investissements industriels	37
1.7	ACTIFS IMMOBILIERS	38
1.8	LA POLITIQUE ACHATS DU GROUPE	43
1.9	LA POLITIQUE ET LA PERFORMANCE QUALITÉ GROUPE	43
1.10	LA DÉMARCHE SAFRAN+	44



Chiffre d'affaires 2013
en données ajustées

14 695 millions
d'euros

Résultat opérationnel courant 2013
en données ajustées

1 788 millions
d'euros

Résultat net – part du Groupe 2013
en données ajustées

1 193 millions
d'euros
(2,87 euros
par action)

Dépenses totales de R&D (y compris
la part financée par des tiers)

1 821 millions
d'euros

Investissements industriels

492 millions
d'euros

Effectifs au 31 décembre 2013

66 289
employés

Le positionnement du Groupe

Safran est un groupe international de haute technologie, équipementier de premier rang en aéronautique et espace (propulsion et équipements), défense et sécurité. Sur tous ses marchés, il détient des positions de leader.

AÉRONAUTIQUE ET ESPACE

En propulsion aéronautique et spatiale, Safran couvre l'ensemble du cycle de vie des systèmes propulsifs des avions, hélicoptères, missiles et lanceurs, sur les marchés civils et militaires : conception, production, commercialisation, maintenance et réparation.

Dans les équipements aéronautiques, Safran couvre l'ensemble du cycle de vie des équipements et sous-systèmes destinés aux avions et aux hélicoptères civils et militaires.

Les sociétés concernées interviennent tant en première monte qu'en services sur les plus grands programmes aéronautiques mondiaux.

DÉFENSE

Safran occupe une position internationale de premier plan en optronique, avionique, électronique et logiciels critiques, pour les marchés civils et de défense.

SÉCURITÉ

Les activités sécurité de Safran proposent des solutions qui rendent les déplacements et les infrastructures sensibles plus sûrs, tout en facilitant la vie et protégeant la liberté des citoyens. Elles s'exercent dans les domaines des systèmes biométriques, des documents sécurisés (passeport, carte d'identité) et des systèmes de détection de substances dangereuses et illicites.

La recherche et développement (R&D)

L'activité de Safran est une activité de haute technologie et à forte valeur ajoutée. Par conséquent, la R&D est un axe fondamental pour la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Son coût total, dont 71 % est autofinancé, représentait en 2013 environ 1,8 milliard d'euros, soit 12 % du chiffre d'affaires. Ce niveau traduit l'importance accordée à la préparation de l'avenir et au développement de nouveaux produits et programmes.

Safran+

La démarche de progrès « Safran+ » a pour objectif l'amélioration continue de la performance. Elle vise ainsi à dynamiser initiatives et innovation en favorisant les synergies au sein du Groupe pour accentuer encore la satisfaction des clients.

1.1 PRÉSENTATION DE SAFRAN

1.1.1 HISTORIQUE

Safran est un groupe international de haute technologie, leader en aéronautique et espace (propulsion, équipements), défense et sécurité, marchés où il occupe, seul ou en partenariat, des positions de premier plan mondial ou européen. Safran s'inscrit dans une dynamique technologique continuellement renouvelée et poursuit son adaptation pour répondre aux défis technologiques et économiques de demain dans des domaines particulièrement critiques.

Safran a ses racines et son cœur technologique et industriel en France et en Europe, et s'est largement déployé sur le continent américain, l'Afrique et l'Asie-Océanie. Cette présence mondiale lui permet d'établir et d'entretenir des relations industrielles et commerciales avec les plus grands maîtres d'œuvre et opérateurs nationaux et reflète sa volonté d'offrir à ses clients des services réactifs et de proximité au meilleur niveau de compétence.

Dates clés du développement du Groupe

Créé par la fusion, le 11 mai 2005, de Snecma et Sagem ⁽¹⁾, Safran est le plus ancien motoriste d'aviation au monde. Composé de sociétés aux marques prestigieuses, le Groupe contribue depuis plus d'un siècle à l'histoire de l'aéronautique et de la défense, et plus récemment, à celle de la sécurité.

- 1905** Louis et Laurent Seguin fondent la Société des moteurs Gnome à Gennevilliers, près de Paris. En quelques années, les moteurs rotatifs en étoile pour aéroplanes s'imposent dans le monde entier.
- 1912** Louis Verdet crée la société Le Rhône et devient en deux ans le principal concurrent de Gnome avant d'être absorbé par celui-ci ; cette fusion donne naissance à la Société des moteurs Gnome & Rhône. Après la Première guerre mondiale, Gnome & Rhône est l'un des premiers fabricants mondiaux de moteurs d'avions.
- 1924** Marcel Môme crée la Société d'applications générales d'électricité et de mécanique (Sagem) dont l'activité principale consiste en l'alimentation électrique de centraux téléphoniques. Quelques années plus tard, Sagem diversifie ses activités, produit des caméras, des projecteurs et des équipements d'artillerie, et réalise le premier multiplex téléphonique analogique. Sagem crée la Société d'application téléphonique qui devient, en 1960, la Société anonyme de télécommunications (SAT), et conçoit le premier système au monde de guidage infrarouge d'un missile air-air.
- 1945** À l'issue de la Seconde guerre mondiale, Gnome & Rhône est nationalisé et prend le nom de Snecma. Ce groupe rassemble sous son nom la plupart des motoristes français ayant vu le jour au début du siècle (Renault, Lorraine, Régnier...).

- 1968** Hispano-Suiza, spécialiste de la transmission de puissance pour moteurs d'avions et hélicoptères civils et militaires, rejoint Snecma. Quelques années plus tard, la société Hispano-Suiza s'associe à Messier pour créer la société Messier-Hispano-Bugatti (MHB), regroupant toutes les activités liées aux systèmes d'atterrissage. Messier-Bugatti-Dowty occupe aujourd'hui la place de n° 1 mondial dans ce domaine ⁽²⁾.
- 1974** Snecma devient motoriste d'avions civils en signant un accord de coopération avec General Electric Aircraft Engines pour la réalisation du CFM56 (CF pour moteur civil General Electric (GE), M56 pour le 56^e projet Snecma), qui constitue aujourd'hui la plus grande flotte de moteurs d'avions civils en service au monde ⁽³⁾, avec un décollage d'avion équipé de ce moteur toutes les 2,5 secondes ⁽²⁾.
- 1993** Sagem fait l'acquisition de la société Morpho, spécialiste des systèmes de reconnaissance biométrique à base d'empreintes digitales, aujourd'hui un leader mondial dans ce domaine.
- 1997** Snecma intègre la Société européenne de propulsion (SEP) et entre ainsi sur le marché de la propulsion spatiale (lanceur Ariane).
- 2000** Labinal, spécialisé dans les câblages aéronautiques, rejoint Snecma et devient un leader mondial dans ce domaine. Par voie de conséquence, Turbomeca, motoriste d'hélicoptères, intègre le groupe Snecma et pérennise les développements technologiques initiés en 1938 par son créateur Joseph Szydlowski. La société est aujourd'hui le leader mondial des turbines d'hélicoptères ⁽²⁾.
- 2002** La société Hurel-Dubois fusionne avec les activités nacelles de moteurs d'avions d'Hispano-Suiza pour donner naissance à la société Hurel-Hispano qui prend le nom d'Aircelle trois ans plus tard. Elle est aujourd'hui un des acteurs mondiaux majeurs sur ses marchés.
- 2005** Safran naît de la fusion de Snecma et Sagem. L'acquisition de la société Orga Kartensysteme GmbH, spécialisée dans les cartes à puce, permet au Groupe de consolider ses positions dans le domaine de la sécurité.
- 2008** Safran étend son partenariat avec GE dans la propulsion aéronautique jusqu'en 2040, ainsi que dans le domaine des nacelles. Dans la sécurité, il acquiert Sdu-I aux Pays-Bas, devenu Morpho B.V.
- 2009** Safran fait l'acquisition de 81 % des activités *Homeland Protection* de GE, ainsi que des activités biométriques de Motorola (sous la marque Printrak, devenu MorphoTrak). En 2012, Safran achète la participation résiduelle de 19 % de GE Homeland Protection devenu Morpho Detection, Inc.

(1) Sagem est le nom commercial de Sagem Défense Sécurité.

(2) Source : Safran.

(3) Source : Ascend, www.ascendworldwide.com.

2010 Labinal finalise l'achat de Harvard Custom Manufacturing, société basée à Salisbury dans l'État du Maryland, États-Unis. Cette société opère désormais sous la dénomination Labinal Salisbury.

2011 Safran acquiert l'entreprise américaine L-1 Identity Solutions, devenu MorphoTrust USA, un leader des solutions d'identité aux États-Unis et se positionne comme un des acteurs mondiaux des solutions d'identification et de documents électroniques. Le Groupe acquiert également la société SME, ex-SNPE Matériaux Énergétiques, et réalise l'année suivante le rapprochement de ses sociétés SME et Snecma Propulsion Solide pour former Herakles, le numéro 2 mondial de la propulsion-fusée à propergol solide ⁽¹⁾.

2012 Dans le domaine de l'optronique, Safran crée avec Thales la joint-venture 50/50 Optrolead. En outre, les deux sociétés portent leur participation respective dans Sofradir à 50 % (rachat de la participation d'Areva) et y transfèrent leurs activités de détecteurs infrarouge.

2013 Safran fait l'acquisition des activités de systèmes électriques de Goodrich (Goodrich Electrical Power Systems – GEPS) et engage le rapprochement opérationnel de ses activités électriques au sein d'un même pôle industriel, pour donner naissance à un leader mondial des systèmes électriques aéronautiques : Labinal Power Systems.

Le Groupe se renforce également sur le segment stratégique des hélicoptères lourds en rachetant à Rolls-Royce sa participation de 50 % dans leur programme commun de turbines d'hélicoptère RTM322.

1.1.2 ORGANISATION ET PLACE DE L'ÉMETTEUR DANS LE GROUPE

Organisation

Safran est un groupe industriel au sein duquel chaque filiale gère directement les aspects opérationnels liés à son activité et assume la responsabilité du dispositif de contrôle interne qu'il lui appartient de mettre en œuvre, conformément aux procédures et aux règles internes du Groupe.

L'organisation du Groupe est fondée sur :

- une société de tête, Safran, l'émetteur, chargée du pilotage, de l'organisation et du développement du Groupe ;
- des sociétés constituées par métiers, dont les orientations stratégiques sont définies par le conseil d'administration de la société de tête. La direction générale de la société de tête s'assure de la mise en œuvre et du respect au plan opérationnel des orientations stratégiques définies pour chaque métier.

Les sociétés de rang 1 ont la responsabilité du pilotage des sociétés de rang 2 qui leur sont opérationnellement rattachées.

Rôle de l'émetteur dans le Groupe

La société Safran est cotée en continu sur le compartiment A du marché Euronext d'Euronext Paris et éligible au SRD (cf. notice Euronext n° 2005-1865 du 11 mai 2005).

Safran, société tête de groupe, assure pour les sociétés du Groupe les fonctions suivantes :

- la détention et la gestion de ses titres de participation dans ses principales filiales ;

- le pilotage et le développement du Groupe : élaboration de la stratégie du Groupe, politique Recherche et Technologie (R&T), politique commerciale, politique juridique et financière, politique de ressources humaines, actions de formation, d'adaptation ou de reconversion du personnel dispensées par Safran University, communication, contrôle des opérations ;
- la réalisation pour le compte des sociétés du Groupe de prestations d'assistance, en matière juridique, fiscale et financière (financement, gestion centralisée de trésorerie, intégration fiscale...) et de services dans le cadre de centres de services partagés dans les domaines suivants : gestion et administration de la paie, recrutement, achats hors production, services informatiques, une partie de la comptabilité.

La liste des sociétés consolidées est présentée au § 3.1 note 33.

Flux financiers entre l'émetteur et les sociétés du Groupe

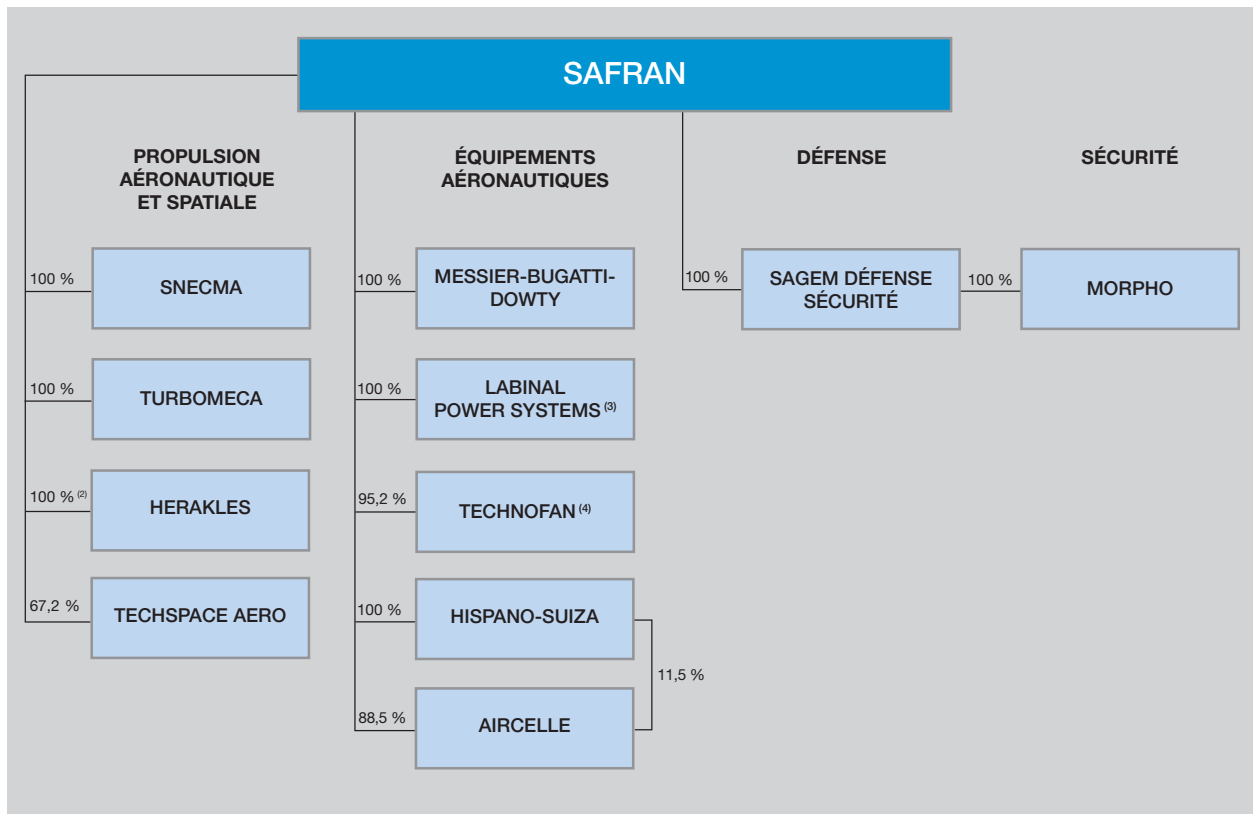
Safran perçoit les dividendes versés par ses filiales, dans le respect de la réglementation qui leur est applicable.

Elle perçoit des redevances au titre de l'exécution des prestations d'assistance aux sociétés du Groupe et leur refacture les services rendus par les centres de services partagés.

(1) Source : Safran.

1.1.3 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ ⁽¹⁾

Safran, l'émetteur, est la société tête du Groupe qui porte le même nom. L'organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2013 se présente comme suit :



(1) Sociétés opérationnelles de rang 1 et société cotée.

(2) Moins une action détenue par l'État français.

(3) La société Labinal a été renommée Labinal Power Systems le 2 janvier 2014.

(4) Société cotée sur le compartiment C du marché Eurolist d'Euronext Paris.

La liste des sociétés consolidées est fournie au § 3.1. note 33.

1.1.4 PRINCIPALES SOCIÉTÉS DU GROUPE PAR ACTIVITÉ

Safran est aujourd'hui présent sur trois marchés principaux : l'aéronautique & l'espace, la défense et la sécurité. Le premier de ces marchés se décompose en deux activités : la propulsion et les équipements.

La propulsion aéronautique et spatiale

La propulsion aéronautique et spatiale rassemble toutes les activités (conception, production, commercialisation, essais, maintenance et réparation) liées aux systèmes propulsifs des avions, hélicoptères, missiles et lanceurs, sur les marchés civils, militaires et spatiaux.

SNECMA

Turboréacteurs pour avions civils et militaires, support, maintenance et réparation, services associés. Systèmes propulsifs à propergols liquides et électriques pour lanceurs spatiaux, satellites et véhicules orbitaux.

TURBOMECA

Turbomoteurs pour hélicoptères civils, parapublics et militaires ; turboréacteurs pour avions d'entraînement, missiles, engins cibles et drones. Maintenance, réparation, support et services associés.

HERAKLES

Moteurs à propergols solides pour lanceurs spatiaux et missiles, ainsi que matières premières énergétiques, équipements pyrotechniques, matériaux composites thermostructuraux et organiques pour la défense, le spatial, l'aéronautique, la sécurité automobile et l'industrie.

TECHSPACE AERO

Compresseurs basse pression de moteurs aéronautiques. Équipements pour applications aéronautiques et spatiales. Bancs et équipements pour essais moteurs.

Les équipements aéronautiques

Les équipements aéronautiques rassemblent toutes les activités d'équipements, sous-systèmes et services destinés aux avions et aux hélicoptères civils et militaires.

MESSIER-BUGATTI-DOWTY

Systèmes d'atterrissage et de freinage pour aéronefs. Support et services associés.

LABINAL POWER SYSTEMS ⁽¹⁾

Systèmes électriques et systèmes d'interconnexions électriques pour aéronefs civils et militaires. Services globaux d'ingénierie pour l'aéronautique, le spatial, la défense, l'automobile et le ferroviaire. Support et services associés.

TECHNOFAN

Ventilation et équipements pour l'aéronautique civile et militaire. Support et services associés. Société cotée sur le compartiment C du marché Eurolist d'Euronext Paris.

HISPANO-SUIZA

Transmissions de puissance pour moteurs d'avions et d'hélicoptères civils et militaires. Support et services associés.

AIRCELLE

Nacelles complètes pour moteurs d'avions, support et services associés, matériaux composites pour aérostructures.

La défense

SAGEM

Équipements et systèmes en optronique, avionique, navigation, électronique et logiciels critiques pour les marchés civils et de défense. Support client associé dans toutes leurs applications.

La sécurité

MORPHO

Technologies d'identification multibiométriques (empreintes digitales, iris et visage) et solutions de gestion de l'identité. Cartes à puce, titres et transactions sécurisés. Équipements de détection d'explosifs et de stupéfiants. Support et services associés.

(1) Labinal Power Systems est la nouvelle dénomination sociale de Labinal. Labinal Power Systems est également le nom utilisé pour désigner un nouveau pôle d'expertise, mis en place le 2 janvier 2014, regroupant les activités électriques du Groupe : la société Labinal Power Systems (un leader mondial des systèmes d'interconnexions électriques), Safran Power (spécialiste de l'énergie électrique à bord) comprenant les activités acquises de Goodrich Electrical Power Systems et la société Aerosource, Inc., Safran Engineering Services (spécialiste des services d'ingénierie notamment dans le domaine des systèmes électriques) et Technofan (équipements de ventilation et moteurs électriques).

1.2 LA STRATÉGIE DU GROUPE

Safran construit des positions de premier plan sur les marchés de l'aéronautique et de l'espace, de la défense et de la sécurité. Le Groupe est reconnu pour l'excellence de ses technologies dans ses domaines d'activité, au service des applications critiques de ses clients.

En propulsion aéronautique, le Groupe développe ses activités en tant qu'acteur majeur dans la production de moteurs d'avions, de turbines d'hélicoptères et de moteurs spatiaux. Le renouvellement de cette gamme de moteurs civils s'accompagne d'un effort de développement de solutions de motorisation pour les marchés de l'aviation d'affaires, régionale, court-moyen courriers et les hélicoptères lourds. Des étapes majeures ont notamment été franchies en 2013 :

- la première campagne d'essai du moteur LEAP, successeur du best-seller CFM56 et destiné aux avions monocouloirs A320neo, Boeing 737 MAX et C919, s'est déroulée avec succès, conformément au calendrier du programme ;
- en support de la stratégie de développement des turbomoteurs de la gamme 3 000 shp ⁽¹⁾ pour les futurs hélicoptères lourds, Safran a procédé au rachat de la part de Rolls-Royce dans le programme de moteurs d'hélicoptères RTM322 ;
- après avoir été retenu par Cessna pour le nouveau jet d'affaires Citation Longitude, le moteur Silvercrest a été sélectionné par Dassault Aviation sur le Falcon 5X ce qui conforte la stratégie de positionnement du Groupe sur le marché de l'aviation d'affaires.

Safran occupe également une position de premier rang en matière d'équipements (systèmes d'atterrissage, roues et freins, nacelles, transmission de puissance, systèmes électriques et de câblage) et se positionne comme un leader mondial des architectures d'avions plus électriques auprès des constructeurs aéronautiques et des compagnies aériennes. Le Groupe prépare également la différenciation technologique des équipements pour la future génération d'avions court-moyen courriers à l'horizon 2030. Sur l'ensemble de ses métiers en aéronautique, le Groupe a développé une très forte capacité de services pour ses clients et opérateurs notamment au travers de la contractualisation du support en service à l'heure de vol qui offre aux clients une garantie de disponibilité de leurs appareils, tout en augmentant la visibilité et la récurrence des revenus de l'après-vente.

Sur le marché de la sécurité, Safran s'appuie sur son expertise mondialement reconnue pour répondre à la demande croissante en systèmes d'identification multibiométriques, de sécurisation de documents, notamment d'identité, et de détection tomographique d'explosifs ou substances illicites. Le Groupe se développe dans l'identité numérique (applications bancaires, transactions sécurisées dans le monde internet et du *cloud*) sur la base de savoir-faire et technologies dérivés des solutions d'identité dans le monde physique.

Dans la défense, l'importante capacité d'innovation de Safran soutient son leadership dans l'optronique, la navigation et l'avionique et lui permet de concevoir des chaînes fonctionnelles

complètes embarquées pour saisir les opportunités de croissance dans les marchés de défense de pays émergents.

Quatre grands axes guident Safran dans son évolution :

- l'innovation technologique, garante du développement du Groupe sur le long terme ;
- une position de premier plan sur ses métiers ;
- un positionnement sur des marchés en fort développement ;
- la préservation d'une situation financière solide.

Pour accompagner sa stratégie, le Groupe continue à nouer des alliances ou des partenariats de long terme, comme il l'a fait avec GE pour la motorisation des flottes court-moyen courriers (partenariat datant de 1974 et reconduit en 2008 jusqu'en 2040) ou récemment avec Honeywell sur le système de roulage au sol plus écologique, sans utilisation des moteurs de l'avion (*electric green taxiing system*).

Le Groupe recourt aussi à des opérations de croissance externe ciblées, en particulier pour compléter sa gamme de technologies clés et accéder à de nouveaux marchés. La finalisation de l'acquisition en 2013 des activités de génération électrique de Goodrich Electrical Power Systems et la consolidation de toutes les activités électriques au sein de Labinal Power Systems concrétisent la montée en puissance de Safran sur la chaîne électrique de l'avion. Ces leviers confortent et accélèrent l'expansion de Safran.

Le Groupe poursuit son plan d'amélioration de la compétitivité au travers du renforcement et de l'internationalisation constants de sa base industrielle et une dollarisation accrue de ses achats qui contribuent à réduire son exposition aux fluctuations de la monnaie américaine.

Safran se positionne sur des marchés de long terme pour lesquels une demande pérenne assure croissance et profitabilité. Les relais majeurs d'expansion se situent dans les pays émergents, notamment la Chine, avec des perspectives de croissance forte, mais également sur les marchés matures américains et européens où les flottes d'avions sont en cours de renouvellement. Safran estime que la flotte mondiale devrait doubler dans les 20 prochaines années. Sur le marché aéronautique mondial, la stratégie de croissance durable et de profitabilité soutenue de Safran s'affirme.

Au niveau financier, Safran bénéficie de fondamentaux solides grâce à une forte capacité d'autofinancement garante d'un positionnement technologique de premier plan sur le long terme et d'investissements soutenus en R&D pour une croissance à court et moyen terme.

La stratégie de développement est mise en œuvre dans le respect de principes éthiques tels que l'épanouissement individuel, la préservation de l'environnement et l'absolue nécessité de solutions infaillibles en termes de sécurité. Ces principes ont notamment été déclinés au sein d'une charte comprenant les valeurs et le Code d'éthique du Groupe (§ 5.2.1).

(1) shp : puissance en chevaux.

1.3 LES ACTIVITÉS

Safran est positionné sur des marchés de haute technologie : l'aéronautique et l'espace (propulsion, équipements), la défense et la sécurité. Dans certains cas, compte tenu des enjeux technologiques, de coûts et durées de développement, Safran noue des alliances et partenariats pour prendre part aux grands programmes.

Cette approche commune permet de réunir les meilleurs atouts technologiques et commerciaux avec les sociétés partenaires et de mutualiser les risques grâce à un portefeuille diversifié de produits.

1.3.1 PROPULSION AÉRONAUTIQUE ET SPATIALE

L'activité propulsion aéronautique et spatiale se répartit en trois domaines :



Moteurs d'avions et moteurs à propergols liquides

Moteurs d'avions civils	Avions d'affaires Avions régionaux Avions court-moyen courriers Avions long-courriers
Moteurs d'avions militaires	Avions de combat Avions d'entraînement et d'appui Avions de patrouille, de ravitaillement et de transport
Moteurs à propergols liquides et à propulsion électrique	Lanceurs et satellites

Turbines d'hélicoptères

Turbines pour hélicoptères	Hélicoptères légers Hélicoptères moyens Hélicoptères lourds
-----------------------------------	---

Moteurs à propergols solides

Segment civil	Lanceurs
Segment militaire	Missiles balistiques Missiles tactiques et cibles

1.3.1.1 Moteurs d'avions et moteurs à propergols liquides

MOTEURS D'AVIONS CIVILS

Principales caractéristiques du secteur

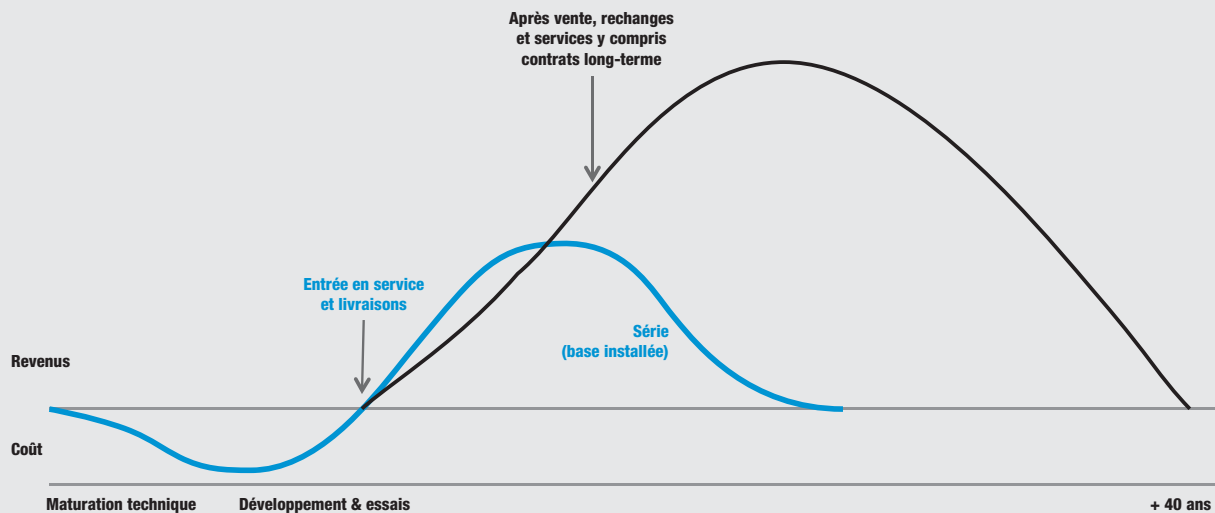
Le secteur de l'aviation civile compte quatre segments principaux :

- les avions d'affaires, équipés de motorisations d'une puissance unitaire comprise entre 5 000 et 18 000 livres de poussée ;
- les avions régionaux (30 à 100 places), équipés de motorisations d'une puissance unitaire comprise entre 8 000 et 18 000 livres de poussée ;
- les avions de 100 à 200 places court-moyen courriers, équipés de motorisations d'une puissance unitaire comprise entre 18 000 et 50 000 livres de poussée ;
- les avions de forte capacité long-courriers, équipés de motorisations d'une puissance unitaire de plus de 50 000 livres de poussée (jusqu'à 115 000 livres actuellement).

Afin de répondre aux besoins des constructeurs aéronautiques pour motoriser leurs avions sur chacun de ces secteurs, les motoristes (fabricants de moteurs) investissent dans des programmes moteurs civils qui comportent généralement deux types d'activité :

- la vente de moteurs installés sur les avions neufs, « la première monte » ;
- l'après-vente, reposant sur la vente de pièces de rechange et des contrats de prestations de services conclus au cas par cas ou à long terme, avec les opérateurs ou des centres de maintenance agréés.

Économie du cycle de vie d'un moteur civil



Ces programmes peuvent s'étendre sur plus de 40 années à travers plusieurs phases. La majorité des revenus et des marges générés proviennent de l'après-vente.

Le marché propose de façon croissante aux opérateurs des contrats de services à long terme, facturés à l'heure de vol, qui améliorent la visibilité pour les clients et assurent aux motoristes une meilleure garantie de revenus et un profil de recettes plus lissé durant la vie des moteurs.

Le secteur compte quatre grands motoristes pouvant assumer la maîtrise d'œuvre d'un programme moteur : GE (États-Unis), Rolls-Royce (Royaume-Uni), Pratt & Whitney (États-Unis) et Safran (France).

Le secteur est caractérisé par l'utilisation quasi exclusive du dollar américain en tant que monnaie de transaction.

■ Alliances et partenariats commerciaux

Le niveau d'investissements lié à chaque nouveau programme moteur amène Safran à travailler fréquemment en partenariat avec d'autres motoristes.

Ces partenariats se traduisent dans certains cas par la création d'entités communes (*joint-ventures*). Ce schéma a notamment été retenu avec GE et NPO Saturn (Russie).

Dans d'autres cas, les partenariats restent basés exclusivement sur des accords contractuels du type *risk & revenue sharing*. Dans ces schémas contractuels, Safran reçoit une part du produit des ventes sur le produit final livré, correspondant à son niveau de participation dans le programme. Ce type d'accord est, par exemple, appliqué sur le programme GE90.

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans le secteur des moteurs d'avions civils principalement au travers des activités de Snecma et Techspace Aero.

■ Moteurs civils de faible puissance

Cette famille de moteurs concerne les avions de transport régionaux et les avions d'affaires.

Safran a pris la maîtrise d'œuvre du programme SaM146 en partenariat avec le motoriste russe NPO Saturn. Ce dernier moteur a été sélectionné en source unique sur l'avion de 70 à 95 places Superjet 100 du constructeur aéronautique russe Sukhoi.

Safran investit aussi dans les moteurs destinés à l'aviation d'affaires, au travers du programme Silvercrest dans la classe des moteurs de 10 000 livres de poussée. Ce moteur a déjà été sélectionné par deux avionneurs : Cessna, en mai 2012, pour le Citation Longitude et Dassault, en octobre 2013, pour le Falcon 5X.

Le Groupe est également présent sur cette gamme de moteurs grâce à sa participation dans les programmes suivants de GE :

- CF34-10 (avions régionaux Embraer 190 et COMAC ARJ 21) ;
- Passport (avions d'affaires Global 7000/8000 de Bombardier).

Enfin, Safran propose également un moteur aéronautique à pistons, le SR305-230E de SMA (Société de motorisations aéronautiques). Créée en 1997 pour développer un moteur diesel pour l'aviation légère, SMA intègre le Groupe en 2005. Le moteur SMA SR305-230E équipe le dernier-né de la famille Cessna 182 Skylane : le Turbo Skylane JT-A, avion quadriplace, monomoteur à ailes hautes dont la commercialisation a débuté en 2013.

■ Moteurs civils de moyenne puissance

Le programme du moteur CFM56 génère la plus grande part du chiffre d'affaires de la propulsion aéronautique et spatiale (environ 50 % en tenant compte des activités de rechange et maintenance/réparation). Il est développé dans le cadre d'accords de coopération paritaire par CFM International (CFM), société commune détenue à 50/50 par Safran et GE.

La majorité des avions de plus de 100 places court-moyen courriers livrés depuis 15 ans sont équipés de moteurs CFM56. Pour la famille A320ceo (*current engine option*) d'Airbus, le CFM56 détient une part de marché cumulée supérieure à 56 % ⁽¹⁾. Les moteurs

(1) Source : Safran.

concurrents pour la gamme Airbus sont le V2500 du consortium IAE et le PW6000 de Pratt & Whitney équipant quelques A318 uniquement. Le consortium IAE réunit, depuis le rachat de la part de Rolls-Royce par Pratt & Whitney en 2012, trois motoristes (Pratt & Whitney, MTU Aero Engines et Japanese Aero Engines Corp.).

Tout comme son prédécesseur le Boeing 737 Classic, la dernière génération d'avions Boeing 737NG est équipée exclusivement de moteurs CFM56.

Au total, sur le marché des avions court-moyen courriers, la part de marché cumulée du CFM56 atteint environ 80 % ⁽¹⁾.

Le succès de ce programme auprès des compagnies aériennes s'est traduit par une hausse constante du parc de CFM56 livrés sur les 30 dernières années : c'est aujourd'hui la plus grande flotte de moteurs au monde avec plus de 25 700 CFM56 livrés, dont seulement environ 900 ont été retirés du service.

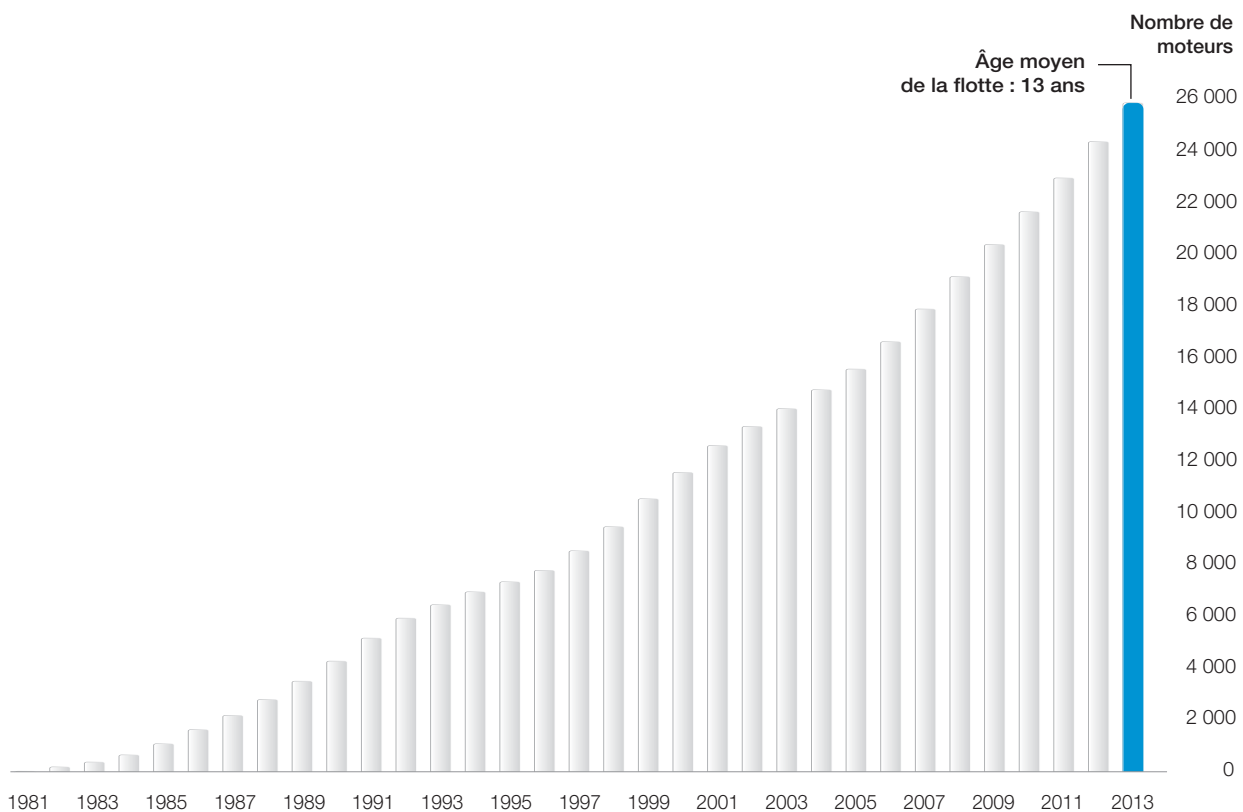
De plus, CFM International propose une nouvelle génération de moteur appelée LEAP qui réduira de 15 % la consommation

de carburant et les émissions de CO₂ par rapport aux meilleurs moteurs CFM actuellement en service. Ce moteur offrira également une diminution significative des émissions d'oxyde d'azote et des nuisances sonores tout en maintenant la fiabilité et les faibles coûts de possession des moteurs CFM.

Le moteur LEAP a successivement été retenu :

- dans une première version LEAP-1C, comme la source occidentale exclusive pour l'ensemble propulsif (moteur et nacelle) sur l'avion chinois C919 de COMAC fin 2009 ;
- dans une deuxième version LEAP-1A, comme l'une des deux motorisations proposées sur le nouvel Airbus A320neo (*new engine option*) lancé officiellement par l'avionneur européen à la fin de l'année 2010, l'autre motorisation étant le PurePower PW1000G développé par la société américaine Pratt & Whitney ;
- dans une troisième version, LEAP-1B, comme la source exclusive du nouveau Boeing 737 MAX, lancé officiellement par l'avionneur américain durant l'été 2011.

CUMUL DES LIVRAISONS DE MOTEURS CFM56



■ Moteurs civils de forte puissance

Le Groupe est présent dans cette gamme de moteurs en tant que *risk and revenue sharing partner* de GE. Son taux de participation s'élève de 8 % à 24 % dans plusieurs programmes moteurs majeurs en cours de production série, tels que le CF6 équipant

l'A330 (19,4 %) et le Boeing 747 (10 %), le GE90 équipant le Boeing 777 (23,5 %), le GP7200 équipant l'A380 (17,5 %). Safran est également associé au moteur GenX à hauteur de 7,7 % pour la version 1B et 7,3 % pour la version 2B, qui équipe respectivement les avions long-courriers Boeing 787 Dreamliner et Boeing 747-8.

(1) Source : Safran.

■ Activités de rechange et services pour les moteurs civils

Les activités d'après-vente consistent essentiellement en la vente de pièces de rechange et de prestations de services de maintenance, réparation et révision. Ces activités de services, directement liées à la taille et la durée de vie de la flotte en service, représentent un très fort potentiel de croissance et de rentabilité pour le Groupe.

Pour la flotte de moteurs CFM56, l'après-vente repose principalement sur la vente de pièces de rechange neuves et la fourniture de services de maintenance des moteurs. Le Groupe développe depuis déjà plusieurs années des contrats de services long terme avec les compagnies aériennes et les principaux ateliers de maintenance, affirmant son empreinte sur ce marché fortement concurrentiel. Tout moteur CFM56 est déposé pour être inspecté et réparé en atelier de maintenance entre trois et cinq fois durant sa vie moyenne d'exploitation. CFM Materials (CFMM), co-entreprise entre GE et Snecma, fournit du matériel d'occasion CFM56. CFM possède ainsi la quasi-exclusivité de la fourniture de pièces de rechange CFM56, ces éléments constituant des pièces critiques quant à la sûreté de fonctionnement des moteurs. Le nombre croissant de moteurs CFM56 en exploitation générera un volume croissant d'activité très rentable dans le futur.

Pour les moteurs de nouvelle génération LEAP, dont l'entrée en service est prévue à compter de 2016, l'ensemble des commandes fermes et des intentions d'achat de moteurs de première monte, à l'exception des ventes réalisées pour des loueurs d'avions, a été conclu quasi simultanément avec des contrats de vente de pièces détachées et/ou des contrats de prestations de services pour des durées de 7 à 10 ans. La systématisation de ce type d'offre permet d'assurer un revenu long terme de vente de services, incluant la fourniture des pièces de rechange d'origine, dès la vente de la première monte.

Pour tous les autres moteurs civils, et notamment ceux de forte puissance où Safran détient une participation minoritaire auprès de GE, le Groupe bénéficie des revenus de la vente de pièces détachées et contrats de maintenance à hauteur de sa participation dans les programmes.

MOTEURS D'AVIONS MILITAIRES

Principales caractéristiques du secteur

Le secteur de l'aviation militaire compte trois segments principaux :

- les avions de combat ;
- les avions d'entraînement et d'appui ;
- les avions de patrouille, de ravitaillement et de transport.

Le marché de la motorisation et des services associés des avions militaires est dépendant des budgets des forces armées aériennes clientes. Le marché militaire est par ailleurs caractérisé par le poids des considérations d'indépendance nationale et des relations diplomatiques.

La nature et la performance des moteurs sont très différentes selon le segment considéré : pour les avions de combat, les réacteurs bénéficient d'un rapport poussée du moteur/masse de l'appareil très élevé ; pour les avions d'entraînement et de patrouille, les réacteurs ou turbopropulseurs sont plus proches des architectures civiles.

À l'instar du secteur de l'aviation civile, les programmes moteurs militaires se décomposent généralement en deux types d'activité : d'une part la première monte, d'autre part l'après-vente constituée de la vente de pièces de rechange, des activités de maintenance et de réparation et des autres services rendus aux clients.

Des alliances ou partenariats entre motoristes ont été conçus pour combiner les meilleurs atouts technologiques et commerciaux, mutualiser les risques, et aussi répondre aux besoins des programmes européens.

Sur le marché des moteurs pour avions militaires, la plupart des motoristes civils sont présents et bénéficient des synergies techniques entre ces deux activités.

Sur le marché des turboréacteurs pour avions de combat, les principaux intervenants occidentaux outre Safran sont américains et britanniques : Pratt & Whitney, GE et Rolls-Royce.

Les acteurs européens sont principalement Safran avec le moteur M53 équipant le Mirage 2000 et le moteur M88 équipant le Rafale, Rolls-Royce avec le moteur RB199 équipant l'avion de combat Tornado et le moteur Pegasus équipant le Harrier, et le consortium européen Eurojet, constitué par Rolls-Royce (Royaume-Uni), MTU Aero Engines (Allemagne), Avio (Italie) et Industria de Turbo Propulsores – ITP (Espagne), qui développe le moteur EJ200 équipant l'Eurofighter Typhoon.

Sur le segment des moteurs pour avions d'entraînement, l'offre est principalement constituée des moteurs développés par Safran (Larzac équipant l'Alphajet, Adour en coopération avec Rolls-Royce équipant le Hawk de BAe Systems), Pratt & Whitney (PW500 et PW300) et Honeywell (famille de moteurs TFE731 et F124).

Sur le segment des moteurs pour avions de transport militaire et de patrouille, le parc est principalement formé des turbopropulseurs T56 et AE2100 de Rolls-Royce North America (ex-Allison) et Tyne développé par Rolls-Royce et fabriqué sous licence par Tyne Consortium composé de Safran (52 %), MTU Aero Engines (28 %) et Rolls-Royce (20 %).

Un rôle majeur est joué par le programme TP400 qui équipe l'avion de transport militaire européen Airbus A400M Atlas. Snecma participe à ce moteur à hauteur de 32 % au sein du consortium EuroProp International GmbH (EPI), associant trois autres motoristes européens, Rolls-Royce, Industria de Turbo Propulsores – ITP et MTU Aero Engines.

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans le secteur des moteurs d'avions militaires principalement au travers des activités de Snecma, Turbomeca et Techspace Aero.

■ Moteurs d'avions de combat

Historiquement liée à Dassault Aviation, l'activité dans ce segment repose sur les principaux programmes suivants :

- Atar (de 4,5 à 7,1 tonnes de poussée) équipant les avions Super-Étendard Marine et la famille des Mirage III, IV, 5, F1 et 50 (dont l'activité série est arrêtée) avec 615 moteurs en service chez 7 clients ;
- M53 (9,5 tonnes de poussée) équipant les Mirage 2000, en service chez 8 clients avec 567 moteurs ;
- M88 (7,5 tonnes de poussée) équipant le Rafale, avec 322 moteurs en service.

■ Moteurs d'avions d'entraînement et d'appui

L'activité dans ce segment repose sur les programmes suivants :

- Larzac (1,4 tonne de poussée) équipant les avions d'entraînement Alpha-Jet de Dassault Aviation, dont la production est arrêtée. Le Larzac a également équipé les prototypes des avions d'entraînement russes MiG-AT et indiens HJT36. Fin 2013, 747 moteurs sont en service auprès de 12 clients ;
- Adour, moteur d'une poussée de 3,7 tonnes (avec post-combustion) et de 2,9 tonnes (sans post-combustion), produit en coopération avec Rolls-Royce, équipe des avions d'appui et d'attaque tels que le Jaguar de Dassault Aviation et BAe Systems, et des avions d'entraînement comme le Hawk de BAe Systems et le Goshawk T-45A de Boeing. Plus de 1 100 moteurs sont en service dans 14 pays.

■ Moteurs d'avions de patrouille, de ravitaillement et de transport

L'activité dans ce segment repose sur les programmes suivants :

- CFM56 équipant les versions militaires du Boeing 707 (CFM56-2) de l'avion de ravitaillement KC135 et du Boeing 737 (moteur CFM56-7) pour l'avion de transport C-40, pour l'avion de patrouille maritime et de lutte anti-sous-marine P-8 Poseidon MMA (*Multimission Maritime Aircraft*) et pour l'avion d'alerte avancée AEW&C (*Airborne Early Warning & Control*) ;
- Tyne, turbopropulseur de 4 550 kW développé par Rolls-Royce, et fabriqué sous licence par Tyne Consortium. Ce moteur équipe les avions de transport C-160 Transall et de patrouille maritime Breguet Atlantic et Atlantique 2 (programme arrêté mais générant une activité de rechange et réparations) ;
- TP400, turbopropulseur de 8 203 kW équipant l'avion de transport militaire européen Airbus A400M Atlas.

■ Activités de rechange et services pour les moteurs militaires

Les activités d'après-vente pour les avions militaires consistent principalement en la vente de pièces de rechange et de prestations de services de réparation. Ces activités sont directement liées aux besoins de disponibilité exprimés par les États où les appareils militaires sont exploités. Deux programmes génèrent aujourd'hui l'essentiel des activités de soutien pour moteurs militaires : le Mirage 2000 (moteur M53) et le Rafale (moteur M88). Le Groupe continue aussi de soutenir des flottes plus anciennes d'appareils en fonction des besoins exprimés par ses clients.

Les moteurs militaires, de par leurs conditions extrêmes d'opération, doivent être révisés dans la plupart des cas avant d'atteindre le millier d'heures de vol. L'allongement de la durée entre chaque visite fait constamment l'objet de développements spécifiques par Safran. Ainsi, le Groupe a développé une nouvelle version du moteur équipant le Rafale, le moteur M88 Pack CGP (pour « coût global de possession ») qui consiste à introduire des améliorations techniques permettant de maintenir les flottes en conditions opérationnelles optimales. L'objectif de cette version est de réduire les coûts de possession du M88 et d'allonger les intervalles d'inspection des principaux modules en augmentant la durée de vie des parties chaudes et des pièces tournantes. D'une manière générale, les États ont tendance actuellement à déléguer à Safran la gestion de leur parc de pièces détachées.

MOTEURS SPATIAUX À PROPERGOLS LIQUIDES ET À PROPULSION ÉLECTRIQUE

Principales caractéristiques du secteur

Ce secteur d'activité inclut la propulsion des lanceurs et la motorisation des satellites.

Ce type de propulsion fait appel à deux types de technologies : les moteurs fusées à propergols liquides et les propulseurs électriques (moteurs dits plasmiques).

L'activité spatiale civile européenne est répartie entre les industriels de chaque pays afin d'assurer un juste retour en proportion des investissements respectifs des États. Ceci donne lieu à des accords entre les industriels pour répartir les activités en fonction des spécialités.

En Europe, dans un contexte d'activité spatiale institutionnelle faible, l'accès à l'espace passe obligatoirement par l'opérateur Arianespace, acteur principal sur le marché des lancements de satellites géostationnaires de télécommunications. Safran est le motoriste principal d'Ariane.

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans le secteur des moteurs à propergols liquides et plasmiques principalement au travers des activités de Snecma et Techspace Aero.

Safran a pour clients directs Airbus Defence & Space (ex-EADS Astrium), qui fournit lui-même les ensembles à Arianespace dans les activités de série, et l'Agence spatiale européenne (ESA) dans les activités de développement :

- **activités de série**, avec la production du moteur cryogénique Vulcain 2 de 135 tonnes de poussée qui équipe l'étage principal des versions ES et ECA d'Ariane 5, et du moteur cryogénique HM7 de 7 tonnes de poussée équipant l'étage supérieur d'Ariane 5 version ECA ;
- **activités de développement**, avec le nouveau moteur ré-allumable cryogénique Vinci de 18 tonnes de poussée, retenu pour l'étage supérieur de la version améliorée d'Ariane 5 (Ariane 5 ME pour *Midlife Evolution*) dont le premier vol est prévu mi-2018 ; et à plus long terme (2021/2022) pour le lanceur de nouvelle génération Ariane 6.

Concernant l'activité satellites, Safran propose une propulsion électrique avec les moteurs plasmiques SPT100 en service sur les satellites géostationnaires, et avec les moteurs PPS1350 équipant notamment la plateforme européenne de satellites de communication Alphabus.

1.3.1.2 Turbines d'hélicoptères

Principales caractéristiques du secteur

Le marché des turbines d'hélicoptères se caractérise par une très grande diversité au niveau des applications et des clients utilisateurs. Hormis les forces armées et certains cas particuliers d'applications civiles, les flottes existantes d'appareils sont de petite taille.

La motorisation des hélicoptères est principalement conditionnée par le tonnage des cellules et par le type de mission. Les hélicoptères peuvent être monomoteur, bimoteur et parfois trimoteur.

Les applications couvertes sont les suivantes :

- domaine étatique et parapublic : police, surveillance de frontières, médical et secours ;

- domaine civil : pétrolier *offshore*, transport, tourisme et privé, travail aérien (épandage, construction,...) ;
- domaine militaire : transport, attaque et appui sol, patrouille maritime.

Cette diversité, conjuguée au fort degré d'intégration existant entre le moteur et la cellule hélicoptère, conduit à une très grande variété de moteurs et de versions associées.

Le marché des turbines d'hélicoptères, comme celui de l'aviation civile, est constitué de deux activités :

- la vente aux hélicoptéristes de turbines installées sur les cellules neuves (première monte) ;
- l'après-vente reposant sur des contrats de ventes de pièces de rechange, de services et de réparations conclus avec les opérateurs, et nécessitant un important réseau mondial de support en proximité des clients, compte tenu du grand nombre d'utilisateurs et du rayon d'action limité de l'hélicoptère.

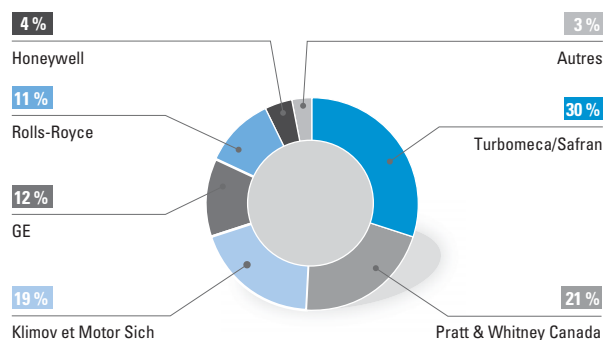
Le profil d'un programme turbine d'hélicoptère est très comparable à celui d'un programme moteur d'avion civil tel que présenté précédemment.

Le couple cellule/moteur est le plus souvent unique et à l'origine d'un nouveau modèle. Toutefois, certains hélicoptéristes s'orientent vers des motorisations multiples (deux choix de moteurs possibles). Cette tendance est également constatée à l'occasion d'une spécialisation sur un type de mission particulier, réintroduisant de ce fait un facteur concurrentiel au sein d'un programme donné.

La notion de partenariat entre motoristes est moins développée que dans le domaine de la motorisation aéronautique civile. Le principal partenariat est celui développé pour le moteur MTR390-E de 1 450 shp équipant le Tigre entre Rolls-Royce, Turbomeca, MTU et ITP (MTRI). Le développement du marché des hélicoptères dans les pays émergents a aussi conduit Safran à développer d'autres types de partenariats auprès de consortiums intégrateurs hélicoptéristes revendiquant un rôle dans la propulsion. C'est le cas notamment de Hindustan Aeronautics Ltd. (HAL) en Inde, et de AVIC en Chine : ces sociétés deviennent alors à la fois clientes et partenaires du motoriste.

La plupart des grands groupes motoristes d'avions occidentaux sont également présents sur le marché des turbines d'hélicoptères : Turbomeca/Safran, GE, Pratt & Whitney Canada, Rolls-Royce et Honeywell.

PARTS DE MARCHÉ : VENTES 2009-2013 DE MOTEURS D'HÉLICOPTÈRES ⁽¹⁾



(1) Source : Safran.

Produits et programmes du Groupe

Les moteurs de Safran sont pour la plupart des turbomoteurs modulaires, adaptables aussi bien sur un hélicoptère civil que militaire. Leur modularité facilite les opérations de maintenance. Ils sont conçus avec un important potentiel d'augmentation de puissance (jusqu'à 15 %) permettant un large spectre d'application.

Safran est présent sur l'ensemble des gammes de motorisation d'hélicoptères décrites ci-dessous, au travers des activités de Turbomeca.

■ Turbines pour hélicoptères légers

Pour les hélicoptères légers, mono et bimoteur, Safran propose deux familles de moteurs : Arrius et Arriel.

Ces moteurs et leurs dérivés équipent de nombreux appareils civils d'Airbus Helicopters (EC120, EC135, Écureuil, EC145, Dauphin...), de Sikorsky (S76), de Kamov (Ka-226T) mais aussi les hélicoptères militaires d'Airbus Helicopters (Fennec, Lakota, Panther), d'AgustaWestland (A109 Power) et les hélicoptères Z9 d'AVIC (Chine).

■ Turbines pour hélicoptères moyens

Safran a lancé en 2012 le développement du moteur Arrano de 1 100 shp ⁽¹⁾ destiné à la motorisation de l'hélicoptère biturbine X4 d'Airbus Helicopters, et plus largement aux appareils de 4 à 6 tonnes. Ce nouveau moteur offrira une consommation en carburant réduite de 10 à 15 % par rapport aux autres moteurs en service à ce jour, ce qui lui permettra d'avoir une meilleure performance (autonomie, charge utile) et une empreinte environnementale plus faible. Le premier passage de l'Arrano au banc d'essai est prévu en 2014.

Pour les hélicoptères moyens de 5 à 7 tonnes, Turbomeca est présent sur le marché militaire des hélicoptères de combat avec le MTR390 développé en coopération avec Rolls-Royce et MTU, équipant le Tigre d'Airbus Helicopters, et le TM333 motorisant le Dhruv de HAL. Pour l'Espagne, le MTR390 a fait l'objet d'un contrat de développement spécifique (intégrant ITP comme partenaire moteur supplémentaire) pour une version plus puissante du Tigre. Pour les applications civiles et militaires dans cette gamme d'appareils, Turbomeca développe le moteur Ardiden.

L'Ardiden, destiné à de nouvelles générations d'hélicoptères de la classe 5 à 7 tonnes, est produit en série avec la version Ardiden 1, et la version indienne Shakti, développée en partenariat avec HAL, qui équipe la nouvelle version de son hélicoptère ALH/Dhruv. La dernière version, Ardiden 3, visant la motorisation d'hélicoptères en développement de la classe 6/8 tonnes, a déjà fait l'objet de commandes par AVIC en Chine (pour l'AC352/Z15) et Kamov en Russie (pour le Ka-62). Grâce à son architecture modulaire et à son FADEC (Full Authority Digital Engine Control, système de régulation numérique du moteur) à double canal, le moteur Ardiden 3 se caractérise par sa fiabilité et une consommation en carburant exceptionnellement faible.

■ Turbines pour hélicoptères lourds

Sur le marché des hélicoptères lourds, les turbomoteurs Makila motorisent notamment les hélicoptères EC 225/725 et Super Puma d'Airbus Helicopters.

Le turbomoteur RTM322 équipe le NH90 de NH Industries et les AW101 Merlin et Apache (version britannique spécifique) d'AgustaWestland. Équipé de cette turbine, l'hélicoptère hybride biturbine X3 d'Airbus Helicopters a atteint en juin 2013 la vitesse record de 255 nœuds (472 km/h).

Afin de poursuivre sa démarche d'investissement et de développement de nouveaux moteurs pour le segment des turbines d'hélicoptères plus puissantes (3 000 shp et au-delà), Safran a acquis en 2013 la participation de 50 % que détenait Rolls-Royce dans le programme commun de turbines d'hélicoptère RTM322. Safran assume désormais la totalité de la responsabilité de la conception, de la production, du support des produits et des services pour le moteur RTM322.

■ Activité de rechange et services

À l'instar de l'aviation civile, Safran dispose d'une organisation internationale à même d'assurer, au plus près du client, les activités de support technique et commercial, et la vente de rechange et de services de ses turbines. La proximité client est garantie par le réseau mondial de centres de réparation (maintenance profonde) et de centres de services de Safran/Turbomeca.

1.3.1.3 Moteurs à propergols solides

Principales caractéristiques du secteur

Le secteur d'activité se décompose en deux segments principaux :

- le spatial civil, incluant la propulsion des lanceurs destinés à la mise sur orbite de satellites et leur motorisation ;
- le segment militaire, comprenant la propulsion de missiles balistiques et tactiques de tous types.

Dans le segment militaire, les missiles balistiques constituent un élément essentiel des forces de dissuasion nucléaire des pays qui en sont dotés. Leur réalisation est, sauf au Royaume-Uni, confiée à des constructeurs nationaux. En Europe occidentale, la France est le seul pays à développer ses propres missiles balistiques.

Les commandes de missiles tactiques émanent des gouvernements. Un certain nombre de marchés importants, tels que les États-Unis, la Russie et la Chine, demeurent totalement ou partiellement fermés aux fournisseurs européens ou soumis à des politiques de préférence nationale.

Les deux segments civil et militaire se caractérisent par une étroite relation entre le motoriste et le maître d'œuvre du lanceur ou du missile, ainsi que par des programmes de développement et d'industrialisation longs faisant l'objet d'un financement pris en charge sur des budgets institutionnels. Ceux de l'Agence spatiale européenne (ESA) concernent l'espace civil en Europe, alors que les budgets relevant de la défense nationale concernent les applications stratégiques. Le développement des missiles tactiques est également financé par les gouvernements clients.

Les activités de série portent le plus souvent sur des quantités limitées et la part des coûts fixes y est importante.

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent sur les segments spatial civil et militaire au travers des activités d'Herakles et de ses filiales et participations.

■ La propulsion spatiale civile

Ce segment repose sur les activités suivantes :

- **activités de série**, avec la fabrication des boosters à poudre, moteurs à propergols solides, pour les accélérateurs d'Ariane 5. Europropulsion qui assemble ces moteurs, et Regulus qui produit les propergols utilisés, sont codétenues par Safran et Avio (Italie). Safran participe également au programme européen Vega en étant notamment responsable de la tuyère du moteur à propergols solides P80 ;
- **activités de développement**, Safran développant et produisant des tuyères en matériaux composites avancés qui équipent des moteurs spatiaux américains et ayant la responsabilité des avant-projets de moteurs à propulsion solide pour le futur lanceur Ariane 6.

■ La propulsion de missiles balistiques

Safran est en charge de la motorisation des missiles de la force nucléaire océanique stratégique française, et en particulier du programme de la 4^e génération (M51).

■ La propulsion de missiles tactiques et des cibles

Safran assure la propulsion des missiles de MBDA sol-air à très courte portée Mistral et des missiles air-sol à longue portée Apache et Scalp ainsi que leurs dérivés Storm Shadow. Il fournit également des éléments entrant dans la production des missiles intercepteurs SM-3 développés par la société américaine Raytheon dans le cadre des programmes américains de défense anti-missiles.

Au travers de Roxel, co-entreprise détenue à parité avec MBDA, Safran développe et assemble une gamme importante de moteurs pour missiles tactiques de renommée internationale (Milan, MICA ⁽¹⁾, AASM ⁽²⁾, ...).

(1) MICA : *Missile d'interception, de combat et d'auto-défense.*

(2) AASM : *Armement air-sol modulaire.*

1.3.2 ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES

Safran est l'un des tout premiers acteurs aéronautiques mondiaux dans le domaine des équipements mécaniques, hydromécaniques et électro-mécaniques.

L'activité équipements aéronautiques se répartit en trois domaines principaux :



Systèmes d'atterrissage et de freinage

Trains d'atterrissage

Roues et freins

Systèmes de contrôle d'atterrissage et de freinage

Services liés aux trains d'atterrissage, roues et freins et systèmes associés

Systèmes et équipements moteur

Nacelles et inverseurs de poussée

Transmissions de puissance

Chaînes électriques et ingénierie

Câblages et systèmes de liaisons électriques

Électronique de puissance et systèmes électriques

Ingénierie

Cette activité recouvre la conception, la production ainsi que la vente des produits concernés ; elle gère aussi la maintenance, la réparation et les services afférents, ainsi que la vente de pièces détachées.

Le potentiel de croissance des activités équipements aéronautiques de Safran est très important car le Groupe bénéficie de positions de premier plan, sur chacun de ses secteurs d'activité, dans les grands programmes récents ou à venir d'avions commerciaux, court-moyen et long-courriers, de Boeing (787, 777, 737NG), d'Airbus (A380, A350 et A320ceo et neo) et de COMAC (C919).

La maîtrise des technologies, dans de nombreux domaines des équipements aéronautiques, permet au Groupe d'être un partenaire privilégié des avionneurs, capable de leur proposer une offre complète de produits et services. Safran est notamment le seul fournisseur complet « ATA 32 » (trains + freins + systèmes).

La forte capacité d'innovation de Safran lui a permis de construire des positions de leader ou d'acteur majeur sur ses marchés. Les concurrents rencontrés sont présents soit dans plusieurs secteurs d'activités de la branche équipements aéronautiques comme UTC Aerospace Systems (anciennement Hamilton Sundstrand et Goodrich aux États-Unis) ou Honeywell (États-Unis), soit spécialisés sur un ou deux secteurs d'activités seulement, comme Liebherr (Allemagne), Spirit (États-Unis), Moog (États-Unis), Zodiac, Thales, Meggitt (Royaume-Uni), Avio Aero (Italie), LATElec ou Fokker (Pays-Bas).

(1) Source : Safran.

De façon moins systématique que dans les activités de propulsion aéronautique et spatiale, Safran a développé dans les équipements aéronautiques un certain nombre d'alliances ou de partenariats, produit par produit ou programme par programme.

Les caractéristiques des marchés sont décrites ci-après par domaine d'activité.

1.3.2.1 Systèmes d'atterrissage et de freinage

Le domaine comprend trois principales lignes de produit : les trains d'atterrissage, les roues et freins, et les systèmes de contrôle d'atterrissage/freinage.

Safran a regroupé en 2011 ses activités roues & freins, systèmes et équipements d'atterrissage et de freinage, trains d'atterrissage, entretien et réparation au sein de Messier-Bugatti-Dowty. Cette organisation est motivée par l'évolution du secteur des équipements vers des offres plus intégrées, autant pour les avionneurs que pour les compagnies aériennes.

TRAINS D'ATTERRISSAGE

Principales caractéristiques du secteur

Le marché des trains d'atterrissage des avions commerciaux se répartit principalement entre Safran, UTC Aerospace Systems (États-Unis), Liebherr (Allemagne) et quelques acteurs de niche positionnés sur des segments spécifiques (avions d'affaires, hélicoptères, drones...). L'exigence technologique est forte car un train d'atterrissage doit supporter des charges extrêmes pendant les manœuvres au sol : il doit être léger, compact et robuste, tout en étant pleinement adapté et optimisé pour le profil de l'avion. Son modèle économique est caractérisé par un développement long, qui débute dès les premières phases de développement de l'avion, des quantités produites limitées, et des flux de services réguliers. Les enjeux technologiques sont l'utilisation de nouveaux matériaux pour améliorer la résistance des pièces, de nouveaux procédés de production plus respectueux de l'environnement (entre autres, l'élimination du chrome) et l'optimisation acoustique.

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans le secteur des trains d'atterrissage, au travers des activités de Messier-Bugatti-Dowty qui détient environ la moitié du marché ⁽¹⁾ des avions commerciaux.

Safran assure la conception, la production et le support après-vente de trains d'atterrissage d'avions et d'hélicoptères de toutes tailles, civils et militaires. Il réalise également l'intégration, lorsque le client le demande, de systèmes associés. Enfin, il assure l'assistance technique et la distribution des pièces de rechange nécessaires à l'exploitation de ses équipements.

Pour ces ensembles structuraux, Safran est leader mondial ⁽¹⁾, avec une flotte de 24 000 appareils équipés. Le Groupe fournit les principaux avionneurs parmi lesquels Airbus, Boeing, Bombardier et Dassault ainsi que les opérateurs militaires et civils. Parmi les principaux programmes d'avions commerciaux, on compte toute la famille Airbus y compris l'A350, et pour Boeing le 787 Dreamliner, premier contrat civil avec l'avionneur américain. Le Groupe est également très présent dans les applications militaires, avec

l'équipement des avions A400M Atlas, Rafale, Eurofighter Typhoon, F18, V22, et des hélicoptères d'Airbus Helicopters, ainsi que dans le segment des avions d'affaires et régionaux (ATR, appareils Bombardier, Dassault-Falcon, SuperJet 100, Fokker, Piaggio...).

ROUES ET FREINS

Principales caractéristiques du secteur

Le marché actuel des roues et freins se décompose en deux segments de poids égal : les avions équipés de freins acier (freins de 1^{re} génération) et les avions équipés de freins carbone, dont Safran est l'inventeur. Ce dernier marché est en forte croissance depuis les années 1980 compte tenu, outre la croissance du trafic aérien, du remplacement progressif des freins acier par des freins carbone. Le marché des roues et freins est aujourd'hui partagé entre quatre grands acteurs mondiaux : Safran, UTC Aerospace Systems (États-Unis), Honeywell (États-Unis) et Meggitt (Grande-Bretagne).

Produits et programmes du Groupe

Safran se positionne dans le secteur des roues et freins, au travers des activités de Messier-Bugatti-Dowty.

Safran assure la conception, la production et le support après-vente de roues et de freins carbone pour avions. Il intervient aussi dans le domaine des systèmes électroniques et électro-hydrauliques pour le freinage des avions, la surveillance pneus/freins/atterrisseurs et les manœuvres des trains d'atterrissage.

Dans les roues et freins, le Groupe est notamment positionné dans les applications civiles sur l'A320, l'A330/A340, le 767 et le 777, et dans le domaine militaire sur l'A400M Atlas, le Rafale, l'avion-ravitailleur KC135 et l'avion de transport C17. Les derniers succès remportés sur l'A350, la famille A320neo, le Boeing 737NG et le Boeing 787 viennent conforter son statut de leader dans le secteur.

Avec plus de 6 100 avions équipés de roues et freins carbone Safran, le Groupe dispose de plus de la moitié ⁽¹⁾ des avions civils de 100 places et plus équipés de freins carbone. Pour 42 % la flotte équipée par Safran est âgée de moins de cinq ans, ce qui offre au Groupe des perspectives de revenus futurs à flotte constante très importants, compte tenu du modèle économique de cette activité (Safran est rémunéré à chaque atterrissage des avions équipés).

Electric green taxiing system

Un domaine privilégié concerne le développement et la mise au point de systèmes et équipements destinés à l'avion plus électrique. Dans ce contexte, Safran et Honeywell se sont associés en 2012 dans une co-entreprise, EGTS International, pour développer et offrir aux compagnies aériennes un système nouveau, l'*electric green taxiing system* qui permet de se déplacer dans les aéroports en s'affranchissant de toute assistance des services de remorquage aéroportuaires et de l'utilisation des moteurs des avions. Ce sera une source d'économie de carburant et de réduction du bruit et de la pollution dans les phases de taxiage.

(1) Source Safran.

SYSTÈMES DE CONTRÔLE D'ATTERRISSAGE ET DE FREINAGE

Principales caractéristiques du secteur

Ce marché concerne les systèmes de freinage, d'orientation, d'extension/rétraction des trains d'atterrissage/portes et de *monitoring* dont les principaux acteurs sont, outre Safran, UTC Aerospace Systems, GE Aviation Systems, et Crane Aerospace & Electronics (États-Unis).

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans le secteur des systèmes de contrôle d'atterrissage et de freinage, principalement au travers des activités de Messier-Bugatti-Dowty qui a été sélectionné par Airbus pour la majorité de ses programmes, dont l'A350 et la famille A320, par Bombardier sur le programme d'avion d'affaires LearJet 85 et par Embraer sur le programme militaire KC390.

Dans le domaine des systèmes électroniques de contrôle des trains d'atterrissage et des freins, la position de Safran est confortée d'une part, par son avance technologique sur les freins électriques, et d'autre part, par sa capacité à proposer une offre complète aux clients incluant les trains d'atterrissage, les roues et freins et leur système de contrôle.

Services liés aux trains d'atterrissage, roues et freins et systèmes associés

Safran assure la maintenance de ses produits, mais aussi celle des produits concurrents sur toute la gamme des avions commerciaux de plus de 100 places. Des partenariats mis en place en Asie, aux États-Unis et en France lui permettent, en outre, d'offrir des solutions dédiées aux avions régionaux ou d'affaires.

Ainsi, en matière de maintenance de train d'atterrissage et système de contrôle et freinage, Safran a développé des centres de réparation régionaux basés au Mexique, au Royaume-Uni, en France, à Singapour et aux États-Unis. Certains de ces centres de réparation sont gérés sous la forme de co-entreprises, avec des partenaires comme ST Aero, Sabena et Dassault Falcon Jet.

1.3.2.2 Systèmes et équipements moteur

NACELLES ET INVERSEURS DE POUSSÉE

Principales caractéristiques du secteur

La nacelle est constituée de l'entrée d'air, d'un capot, de l'inverseur de poussée et de la tuyère. L'inverseur de poussée, permettant de renverser le flux du moteur pour apporter un complément de freinage, représente environ la moitié de la valeur de l'ensemble de la nacelle.

Le marché s'est organisé autour de ces sous-ensembles qui requièrent des compétences techniques à la fois spécifiques et variant en fonction de la taille et de la complexité des nacelles. Au-delà de la maîtrise des sous-ensembles, Safran a développé un savoir-faire unique d'intégration de la nacelle avec le moteur ainsi que l'interface avec le mat réacteur. UTC Aerospace Systems (États-Unis) est le principal concurrent de Safran sur ce marché.

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans le secteur nacelles et inverseurs de poussée au travers des activités d'Aircelle.

Safran assure la conception, la production et le support après-vente des nacelles, sur le segment des avions d'affaires, des avions régionaux et des avions commerciaux de plus de 100 places. Fort de sa capacité reconnue dans la production de grandes nacelles complètes (A340-500/600 et A380) et d'inverseurs de grandes dimensions (A330, A320), de sa présence dans la gamme des avions régionaux et d'affaires (Embraer 135/145 et 170, Gulfstream V, Bombardier Global Express et Challenger 300, Sukhoi Superjet 100) et de sa maîtrise des technologies acoustiques, Safran se situe parmi les leaders mondiaux, avec une part de marché de 21 % ⁽¹⁾. Une alliance a été conclue avec GE, au travers de sa filiale Middle River Aircraft System (MRAS), sur le modèle du partenariat pour le programme moteur CFM. L'objet de cette co-entreprise, dénommée Nexcelle, est de développer conjointement les nacelles destinées aux moteurs CFM des futurs avions moyen courriers, ce qui est de nature à renforcer la position de Safran dans la durée. L'offre « nacelle intégrée » de Nexcelle a été retenue par COMAC à l'intérieur du package « ensemble propulsif » LEAP-1C de CFM. Le contrat s'accompagne d'une coopération industrielle entre Nexcelle et le groupe étatique chinois AVIC. Nexcelle a également été retenue par GE pour fournir la nacelle de son moteur Passport sur les avions d'affaires Bombardier Global 7000/8000. Par ailleurs, Aircelle développe pour Airbus la nacelle de l'A320neo, en partenariat avec MRAS dans sa version motorisée par le LEAP-1A de CFM. Pour le programme moteur Silvercrest, Aircelle fournira les inverseurs de poussée du nouvel appareil Citation Longitude de Cessna, ainsi que la nacelle et les inverseurs de poussée du nouvel avion d'affaires de Dassault, le Falcon 5X.

Services liés aux nacelles et inverseurs de poussée

Aircelle propose des solutions aux opérateurs, au travers de son département *Customer Service Development* (CSD), générant des revenus liés au rechange, services, réparations et maintenance.

TRANSMISSIONS DE PUISSANCE MÉCANIQUES

Principales caractéristiques du secteur

Le marché des transmissions de puissance mécaniques couvre des applications variées dont les principales sont les « boîtiers d'accessoires » permettant de fournir l'énergie mécanique nécessaire à un certain nombre d'équipements moteurs ou avion, les « réducteurs » transmettant l'énergie aux hélices des avions de type turbopropulseur et les « boîtes de transmission principales » assurant la transmission de puissance aux pales d'hélicoptères. Les acteurs présents dans ce domaine comprennent notamment les motoristes et les hélicoptéristes eux-mêmes, ainsi qu'un certain nombre d'acteurs équipements tels que le groupe UTC (États-Unis), Avio Aero (Italie), KHI (Japon), Triumph (États-Unis) ou Northstar (États-Unis).

Produits et programmes du Groupe

Safran est positionné dans le secteur des transmissions de puissance mécaniques, au travers des activités d'Hispano-Suiza.

Safran conçoit, produit, commercialise et assure la maintenance d'une gamme étendue de transmissions de puissance mécaniques

pour moteurs d'avions civils et militaires. L'expertise technique reconnue dans le domaine de la transmission de puissance mécanique a permis le développement des contrats avec Rolls-Royce, et plus récemment avec Airbus Helicopters, confortant ainsi la position de Safran parmi les leaders dans ce domaine.

1.3.2.3 Chaînes électriques et ingénierie

L'évolution vers l'avion plus électrique est une priorité pour les avionneurs. Elle implique de remplacer les systèmes hydrauliques et pneumatiques équipant les appareils actuels par des systèmes électriques, augmentant ainsi significativement la puissance requise des systèmes de génération et de distribution électriques. Les avantages de l'énergie électrique sont notamment une sécurité renforcée, un gain de poids et de volume, ainsi qu'une diminution de la consommation de carburant, associée à une réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'introduction des systèmes électriques réduira également les coûts d'assemblage et de maintenance des appareils et améliorera leur disponibilité.

Safran a construit pas à pas depuis plusieurs années une position de premier plan mondial dans les chaînes de puissance électrique en procédant notamment à plusieurs acquisitions dans la génération de puissance et la distribution électrique. En 2011, l'acquisition de la société américaine Aerosource, Inc. lui a permis d'accéder aux technologies de génération de secours (Ram Air Turbine) et aux services de réparation d'équipements électriques. En 2013, Safran a finalisé l'acquisition de Goodrich Electrical Power Systems (GEPS), un fournisseur aéronautique de premier rang de systèmes électriques embarqués en génération de puissance et conversion électrique. Plus récemment, en janvier 2014, Safran a signé un accord définitif en vue d'acquiescer les activités de distribution électrique d'Eaton Aerospace.

Ces opérations de croissance externe, conjuguées à un effort interne important en recherche et technologie, ont permis au Groupe d'asseoir sa légitimité dans la chaîne électrique. Safran a procédé à une réorganisation de ses activités électriques, rassemblant ses forces autour d'un seul pôle d'expertise baptisé Labinal Power Systems (créé le 2 janvier 2014).

Ce pôle regroupe principalement :

- la société Labinal (leader mondial des systèmes d'interconnexions électriques) ;
- Safran Power (spécialiste de l'énergie électrique à bord), incluant les activités acquises de Goodrich Electrical Power Systems ;
- Aerosource, Inc. (spécialiste de la maintenance et la réparation d'équipements électriques) ;
- Technofan, société cotée sur le compartiment C de NYSE Euronext Paris (équipements de ventilation et moteurs électriques) ;
- Safran Engineering Services (spécialiste des services d'ingénierie notamment dans le domaine des systèmes électriques).

Les activités de distribution primaire et secondaire d'Eaton Aerospace rejoindront ce nouvel ensemble dès la finalisation de l'acquisition.

Ce regroupement opérationnel permet à Safran de créer un nouveau leader mondial des systèmes d'interconnexion électriques et des systèmes de puissance. Labinal Power Systems couvre ainsi l'ensemble de la chaîne électrique de l'avion et place Safran en situation optimale pour réussir et poursuivre sa percée dans le domaine de l'avion « plus électrique ».

(1) Source : Safran.

SYSTÈMES DE GÉNÉRATION ET DE DISTRIBUTION ÉLECTRIQUE

Principales caractéristiques du secteur

Le marché des systèmes électriques est ancien et couvre principalement les métiers de la génération et de la distribution électriques. Ce marché est détenu aujourd'hui par quelques grands acteurs tels que UTC Aerospace Systems, Esterline et Zodiac, qui maîtrisent tout ou partie des différents éléments de ce système. Seuls UTC Aerospace Systems et Safran disposent d'une offre complète, couvrant les domaines de la génération électrique principale et de secours, la conversion et la distribution primaire et secondaire.

Par ailleurs, le marché de l'électronique de puissance est plus récent car directement lié aux besoins nés de l'électrification d'un certain nombre de fonctions des avions (inverseurs de poussée électriques, freins électriques, gestion des charges électriques...). Les compétences dans ce domaine se retrouvent chez UTC Aerospace Systems et Safran.

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans ces secteurs au travers d'une partie des activités de Hispano-Suiza qui ont été intégrées en 2014 à Labinal Power Systems. Depuis l'acquisition de GEPS, il détient le savoir-faire et l'expérience critiques en termes de génération électrique qui constitue le cœur des systèmes électriques. Le Groupe est également présent dans le domaine de la génération électrique, du fait de sa présence dans les moteurs et les transmissions de puissance. L'acquisition en cours des activités de distribution primaire et secondaire d'Eaton Aerospace complètera également le portefeuille de produits dans ces domaines.

Safran a également une forte capacité d'innovation en électronique de puissance, démontrée notamment lors du développement sur l'A380 de l'ETRAS (*Electrical Thrust Reverser Actuation System*) le seul système de commande électrique de nacelle en service aujourd'hui dans le monde, ou de l'EBAC (*Electrical Braking Actuation Controller*) du Boeing 787. Il s'agit là d'avancées technologiques majeures qui, associées aux compétences de Safran dans le domaine des moteurs et du câblage électrique, permettent au Groupe de proposer aux aviateurs des solutions d'électrification innovantes pour leurs futurs programmes.

Safran a ainsi été retenu par Embraer pour fournir l'ensemble de la distribution, primaire et secondaire, ainsi que la génération de secours sur son programme d'avion de transport militaire KC390 dont le premier vol est prévu en 2014.

SYSTÈMES D'INTERCONNEXIONS ÉLECTRIQUES

Principales caractéristiques du secteur

Les câblages et les systèmes d'interconnexions électriques sont essentiellement constitués des harnais électriques ainsi que des armoires de distribution primaire ou secondaire et autres coffrets électriques.

Les aviateurs réalisent souvent une part des activités correspondantes en interne. Le Groupe est leader mondial⁽¹⁾ sur le marché. Ses principaux concurrents dans le métier du câblage sont Fokker Elmo (Pays-Bas), LATelec et, aux États-Unis, Ducommun LaBarge.

(1) Source : Safran.

(2) Labinal Power Systems est la nouvelle dénomination sociale de Labinal. Labinal Power Systems est également le nom utilisé pour désigner un nouveau pôle d'expertise, mis en place le 2 janvier 2014, regroupant les activités électriques du Groupe : la société Labinal Power Systems (un leader mondial des systèmes d'interconnexions électriques), Safran Power (spécialiste de l'énergie électrique à bord) comprenant les activités acquises de Goodrich Electrical Power Systems et la société Aerosource, Inc., Safran Engineering Services (spécialiste des services d'ingénierie notamment dans le domaine des systèmes électriques) et Technofan (équipements de ventilation et moteurs électriques).

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans le secteur des câblages et systèmes d'interconnexion électriques principalement au travers des activités de Labinal⁽²⁾.

Le Groupe assure, en particulier chez Airbus et chez Boeing, les études de définition électrique et d'installation ainsi que la production des câblages et le support à l'installation chez l'avionneur. Suivant la demande, il assume une part plus ou moins importante des études d'ensemble et des installations à bord (notamment les chantiers de modification) allant jusqu'à réaliser, comme sur les grands programmes les plus récents (A380 notamment), une prestation *end to end* couvrant les trois activités d'ingénierie, de fabrication et de support à l'installation.

ÉQUIPEMENTS DE VENTILATION ET MOTEURS ÉLECTRIQUES

Principales caractéristiques du secteur

Un système de ventilation met en œuvre de nombreux équipements de type électrique, électronique, mécanique et pneumatique.

Les systèmes de ventilation à haute performance permettent :

- une gestion de la circulation de l'air dans la cabine et le cockpit ;
- le refroidissement des freins de l'avion à l'atterrissage ;
- le refroidissement des baies avioniques qui intègrent entre autres les calculateurs principaux de l'avion (commandes de vol, écrans digitaux du cockpit, ...).

Les compétences dans ce secteur se retrouvent principalement chez Safran, UTC Aerospace Systems et Honeywell.

Produits et programmes du Groupe

Technofan conçoit, produit et commercialise des systèmes de ventilation cabine, d'avionique et de refroidissement de freins pour avions commerciaux, hélicoptères et avions militaires.

Technofan fournit l'ensemble des équipements du circuit de ventilation (vannes, clapets, filtres à air, tuyaux, échangeurs thermiques capteurs de débit, capteurs de pression, ...) et le système de régulation et de pilotage assuré par le contrôleur de ventilation. Technofan a également développé une expertise dans le domaine des moteurs électriques qui s'inscrit parfaitement dans la chaîne électrique. Le pilotage opérationnel de Technofan sera désormais assuré par Labinal⁽²⁾.

SERVICES D'INGÉNIERIE

Principales caractéristiques du secteur

Le marché de l'ingénierie est un marché où la demande reste soutenue. De nombreux programmes sont en cours de développement et en conséquence les grands aviateurs et équipementiers manquent de compétences expérimentées.

En parallèle, les grands comptes aéronautiques réduisent leurs panels de fournisseurs, ce qui se traduit par des regroupements et autant d'opportunités pour les fournisseurs sélectionnés.

Les différenciations s'effectuent sur la capacité des fournisseurs d'ingénierie à suivre leurs clients sur un marché international ainsi qu'à développer et garder les compétences.

Les principaux concurrents du Groupe sont les grandes sociétés d'ingénierie généralistes telles que Alten, Altran ou des acteurs plus spécialisés dans l'aéronautique, comme Assystem et Aeroconseil.

Produits et programmes du Groupe

Safran est positionné sur le marché de l'ingénierie au travers des activités de Safran Engineering Services. En Europe, aux Amériques et en Asie, Safran Engineering Services fournit des prestations de services en ingénierie principalement sur le marché aéronautique, mais aussi sur des marchés connexes tels que l'automobile ou le ferroviaire. Son expertise, concentrée autour de

cinq grands domaines de compétences (architecture électrique, aérostructures, systèmes mécaniques, logiciels embarqués et aide à la certification), est utilisée par les différentes sociétés du Groupe au premier rang desquelles Labinal Power Systems, mais aussi par des clients majeurs de l'aéronautique (Airbus Group, Boeing, Dassault, Embraer) et du transport terrestre (Bombardier Transport, Renault, Peugeot).

Dans le cadre de l'élaboration de nouvelles architectures électriques, l'expertise de Safran Engineering Services, adossée à Labinal Power Systems, est un facteur déterminant dans l'aide à la conception pour nos clients avionneurs.

1.3.3 DÉFENSE

Safran est un acteur sur des spécialités de pointe en avionique, optronique, électronique et logiciels critiques, pour les marchés civils et de défense.

Les activités défense se décomposent en trois secteurs principaux :

Optronique

- Modernisation du fantassin**
- Équipements optroniques et viseurs**
- Drones**
- Optiques hautes performances**

Avionique

- Navigation et capteurs**
- Autodirecteurs et guidage**
- Systèmes de commandes de vol**
- Modernisation d'aéronefs militaires/avionique civile**
- Systèmes d'information embarqués/data management**

Électronique et logiciels critiques

- Équipements électroniques embarqués**
- Logiciels critiques embarqués**

Safran, au travers de sa filiale Sagem, développe et produit tant en France qu'à l'international des équipements électroniques, des systèmes d'aide à la navigation, ainsi que des produits à haute valeur ajoutée dans les domaines de l'optique et de l'optronique. Safran développe, produit ou achète et assure le maintien en service de calculateurs et de cartes électroniques s'intégrant à tout type de plateforme, dans les domaines de la défense et de l'aéronautique civile et militaire. Safran développe l'électronique et les logiciels critiques embarqués intervenant dans les systèmes qu'il réalise.

Les principaux clients et partenaires de Safran dans le domaine de la défense sont des États, ministères ou forces armées, ainsi que des groupes industriels d'origine européenne tels que Thales, Airbus Group (ex-EADS), Nexter, BAe Systems (Royaume-Uni), MBDA, Finmeccanica (Italie), Saab AB (Suède), Dassault, DCNS ou CMI (Belgique).

(1) Source : Safran.

D'autres plateformes, équipementiers et systémiers de renom, présents dans les secteurs de l'aéronautique et de la défense à l'international, ont vocation à devenir des partenaires et clients du Groupe.

1.3.3.1 Optronique

Principales caractéristiques du secteur

La forte capacité d'innovation et le savoir-faire de Safran lui ont permis de se positionner comme un leader mondial de référence dans ce domaine de très haute technologie. Le secteur optronique couvre une gamme complète d'équipements incluant les systèmes de modernisation du soldat, les jumelles de vision nocturne portables, la numérisation de véhicules de combat (Véronique), les plateformes gyrostabilisées « boules » de surveillance optronique pour aéronefs et systèmes de drones, les périscopes et mâts optroniques pour sous-marins et les optiques de haute performance de sa filiale REOSC. Safran offre ainsi une gamme complète d'équipements optroniques qui trouve ses applications dans l'ensemble des domaines terrestres, navals, aéronautiques et spatiaux.

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans le secteur de l'optronique au travers des activités de Sagem, et de ses filiales Vectronix (Suisse et États-Unis – produits optroniques portables), Optics 1, Inc. (États-Unis – systèmes intégrés et sous-systèmes optiques), Optovac (Brésil) et de sa participation avec Thales dans Optrolead et Sofradir (leader mondial ⁽¹⁾ dans le domaine des détecteurs infrarouge).

■ Modernisation du combattant

Avec FELIN (Fantassin à équipements et liaisons intégrés), programme de modernisation du soldat français, Safran répond par des solutions innovantes aux besoins des différentes forces armées ou de sécurité (police, sécurité civile, pompiers), en France et à l'international. Offrant une ergonomie optimisée pour le combattant débarqué, l'approche modulaire développée et proposée par Safran répond aux objectifs des *Soldier Modernisation Programs* (SMP). Le fantassin bénéficie ainsi d'une protection accrue en matière de risques balistiques (gilet de protection pare-éclats, plaques dures contre les armes d'assaut, etc.), NBC (système de ventilation intégré avec deux systèmes de filtration) et climatiques (sous-vêtements techniques adaptés au climat).

■ Équipements optroniques et viseurs

Portables

Safran est précurseur et leader européen ⁽¹⁾ des équipements optroniques portables. Sa gamme complète d'équipements et de systèmes permet une observation tous temps, de jour comme de nuit. Ses caméras thermiques et jumelles de vision nocturne multifonctions, comme la Jumelle Infrarouge Multifonctions Long Range (JIM LR), commandée par l'armée française et plusieurs armées étrangères, constituent maintenant les références mondiales du marché. Ces équipements de haute technologie sont largement utilisés dans les opérations extérieures par les armées françaises et alliées.

Embarqués

Les équipements de Safran contribuent à la protection des véhicules de combat terrestres (blindés ou véhicules plus légers). La stabilisation de la ligne de visée et le système de navigation de grande précision doublés d'interfaces homme/machine optimisés garantissent la haute performance de l'observation, de l'identification des cibles et de la conduite de tir jour/nuit y compris en mouvement. Safran intervient dans les programmes de véhicules terrestres nationaux et à l'export (Leclerc, VBCI, BMP3 Émirats Arabes Unis, Arabie Saoudite...).

Avec ses viseurs gyrostabilisés, Safran participe à de grands programmes d'hélicoptères de combat : Tigre, NH90, Cougar, Panther. Les viseurs infrarouges STRIX et OSIRIS qui équipent les hélicoptères Tigre répondent aux besoins opérationnels les plus exigeants de telles plateformes de combat. Ils permettent, non seulement l'observation, la détection, la reconnaissance, l'identification et la localisation de cibles, mais aussi la poursuite et la conduite de tir pour les armements de bord.

L'expérience de Safran, dans le domaine des mâts et périscopes pour sous-marins classiques et nucléaires, permet d'équiper de nombreuses plateformes : Scorpène, Agosta ou Daphné. La nouvelle génération de sous-marins nucléaires d'attaque à propulsion nucléaire « Barracuda » bénéficiera également de ces technologies et sera notamment dotée du système de détection au-dessus de la surface (DAS), avec ses mâts optroniques non pénétrants.

Enfin, les systèmes d'artillerie de Safran présentent les capacités les plus modernes et équipent les armées d'une vingtaine de pays. La famille de centrales SIGMA 30 de navigation terrestre et de pointage d'artillerie autorise des tirs précis avec un très court préavis.

■ Drones

Safran accroît les capacités des systèmes de drones grâce à sa maîtrise des chaînes fonctionnelles critiques : navigation et contrôle – commande du vol, chaîne image, transmission des données. De jour comme de nuit, les systèmes de drones tactiques de Safran sont utilisés quotidiennement en opérations, au plus près des menaces.

■ Optiques hautes performances

Avec sa gamme d'optiques REOSC, Safran est un spécialiste des équipements opto-mécaniques de pointe pour applications civiles et militaires. Leader mondial ⁽¹⁾ des optiques spatiales, Safran est le seul acteur européen du secteur à maîtriser les technologies de polissage et de traitement des substrats céramique (SiC) de grande dimension, avec une précision de quelques nanomètres. Ces optiques spatiales équipent les satellites Hélios I et II, Meteosat, la famille Spot ainsi que de nombreux satellites scientifiques.

Support client

Le support client de Safran intègre des services à haute valeur ajoutée comprenant la réparation, la livraison des matériels et le soutien technique. Tous tendent vers un objectif : garantir la disponibilité des matériels, stratégie qui se traduit notamment par des accords de maintien en condition opérationnelle (MCO).

1.3.3.2 Avionique

Principales caractéristiques du secteur

Dans ce secteur de haute technologie, Safran se positionne également comme un leader de référence grâce à sa forte capacité d'innovation et son savoir-faire. Le secteur avionique rassemble les technologies d'électronique embarquée autour des quatre lignes de produits que sont : la navigation inertielle, les systèmes de commande de vol, les systèmes de guidage et autoguidés et les systèmes d'information embarqués.

La couverture de plusieurs marchés sur la base de socles technologiques communs est un atout fort pour être plus compétitif tout en ayant un portefeuille de produits optimisé. Ce positionnement permet de réduire à la fois les coûts et la volatilité.

Ainsi, les applications correspondant à cette offre sont nombreuses et couvrent tous types de plateformes tels que les armements guidés, l'aviation militaire et commerciale (voilures fixes et tournantes) mais aussi les véhicules et bâtiments de combat.

Parmi les principaux concurrents rencontrés dans ces activités en France et à l'international, on peut citer : Thales, BAe Systems (Royaume-Uni), Finmeccanica (Italie), Rockwell Collins (États-Unis), Northrop Grumman (ex-Litton) (États-Unis), Honeywell (États-Unis), Eaton (États-Unis), Liebherr (Allemagne).

Leader européen ⁽¹⁾ dans le domaine des systèmes de navigation, Safran a acquis en janvier 2013 la société suisse Colibrys SA. Forte d'environ 70 salariés, cette société est spécialisée dans la conception et la fabrication de micro senseurs de haute performance utilisant la technologie des MEMS ⁽²⁾. Au travers de cette acquisition Safran optimise son portefeuille de savoir-faire technologiques en matière de senseurs inertiels, accéléromètres notamment.

En février 2013, Safran a créé la société « Sagem Services India Private Ltd » dont le siège est installé à New Delhi, spécialisée dans la maintenance et le support client pour l'ensemble du portefeuille produits (optroniques, de navigation ou avioniques) en service en Inde.

(1) Source : Safran.

(2) MEMS – Micro Electro Mechanical Systems : Microsystèmes électromécaniques.

Enfin, en septembre 2013, Safran et la fondation marocaine Hassan II ont signé un accord en vue de la construction d'un nouveau site industriel Sagem à Casablanca. Destiné à accueillir 150 personnes ce site qui assemblera des composants mécaniques et électroniques pour l'industrie aéronautique sera pleinement opérationnel dans le courant de 2014.

Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans le secteur de l'avionique au travers des activités de Sagem, de sa filiale aux États-Unis Sagem Avionics, Inc. (pilotes automatiques pour avions, actionneurs et modules d'acquisition et de traitement de données embarqués).

■ Navigation et capteurs

Leader européen ⁽¹⁾ en navigation inertielle, Safran offre une large gamme de systèmes inertiels et hybrides pour sous-marins et bâtiments de surface, véhicules terrestres, avions, hélicoptères et avions. Cette expertise a notamment permis à Safran d'être sélectionné sur le Rafale, l'A400M Atlas, et plus récemment dans le cadre d'une joint-venture en Russie pour le développement et la fourniture de centrales inertielles pour les avions et hélicoptères de combat.

■ Autodirecteurs et guidage

Fort de ses développements sur le programme Magic II, Safran combine ses savoir-faire optronique et inertiel en fournissant les autodirecteurs des missiles Mistral et MICA IR. Fortement intégré, l'autodirecteur du MICA fait appel aux technologies les plus avancées, telles que l'imagerie bispectrale et les processeurs rapides. Le missile MICA IR équipe l'avion de combat Rafale et l'intercepteur Mirage 2000-5.

L'AASM (Armement Air-Sol Modulaire) est une famille d'armements de très haute précision pour les forces aériennes modernes. L'AASM est une arme d'emploi conventionnel tout temps et jour-nuit mis en œuvre par les avions Rafale de l'armée de l'air et de la marine nationale françaises. Éprouvé avec un plein succès lors d'opérations récentes, l'AASM intègre de nombreux savoir-faire de Safran : technologie infrarouge et traitement d'image, composants inertiels avec gyromètre résonant hémisphérique (GRH) et guidage laser.

Enfin, Safran a été sélectionné pour la fourniture des autodirecteurs infrarouge des missiles MMP ⁽²⁾ pour l'armée de terre et anti navires légers FASGW ⁽³⁾ dans le cadre d'une coopération avec les britanniques.

■ Systèmes de commandes de vol

Leader mondial ⁽¹⁾ dans le domaine du contrôle de vol d'hélicoptères, Safran propose des systèmes automatiques destinés à alléger la charge du pilote, tout en maintenant un niveau de sécurité maximum. L'expertise de Safran s'étend aux composants de systèmes de navigation couplés à des pilotes automatiques : capteurs de position, actionneurs des commandes de vol et calculateurs. Safran a été retenu avec ses partenaires Airbus Helicopters et Thales pour le développement de l'hélicoptère du futur (X4). Embraer a confié à Safran le développement et la fourniture de l'actionneur du compensateur de plan horizontal (HSTA) du KC390. AgustaWestland a sélectionné Sagem pour le développement du calculateur secondaire de commandes de vol de l'AW169.

(1) Source : Safran.

(2) MMP : Missiles moyenne portée.

(3) FASGW : Futur Anti-Surface Guided Weapon.

■ Modernisation d'avions militaires/avionique civile

Safran propose des offres de modernisation clés en mains, incluant la formation et la maintenance. Ses offres s'appuient sur ses compétences en matière de navigation et de conduite de tir à base de technologie inertielle, d'optronique dans le visible et l'infrarouge, et de traitements numériques, à bord (systèmes d'armes) comme au sol (préparation de missions).

Safran est également un acteur majeur de la rénovation des équipements avioniques des avions (voitures tournantes et fixes) civils et militaires. Son offre va de la seule rénovation des planches de bord jusqu'à la modernisation complète des plateformes. Au Brésil, l'armée de terre et Helibras ont fait appel au Groupe pour moderniser les hélicoptères EC725.

■ Systèmes d'information embarqués/data management

Safran a par ailleurs développé des systèmes d'enregistrement de données de vol de type *Aircraft Condition Monitoring System* (ACMS). Ces systèmes sont embarqués sur de nombreux porteurs d'ATR, Embraer, Boeing et Airbus. Safran réalise également, sous maîtrise d'œuvre Airbus, le système d'information de l'A380 et de l'A350. Plus qu'un réseau informatique, c'est un véritable intranet intégré combinant les fonctions de routeur, de serveur et d'interface de communication.

Fort de cette base installée dans de nombreuses compagnies aériennes, Safran développe une offre de service *data management* à partir des données de vol enregistrées allant de l'analyse des vols à l'optimisation de la consommation de carburant.

Support client avionique

La part de l'après-vente représente 1/4 du chiffre d'affaires de l'activité avionique. L'importance du parc installé constitue la base de développement des services au client, en particulier dans le domaine de la réparation.

1.3.3.3 Électronique et logiciels critiques

Safran est présent dans le secteur de l'électronique embarquée et des logiciels critiques au travers des activités de la division Safran Electronics de Sagem, et de ses filiales Safran Electronics Asia Pte Ltd (centre de maintenance électronique pour la région Asie-Pacifique), Safran Electronics Canada, Inc. (électronique embarquée pour avions d'affaires et régionaux), d'une co-entreprise américaine détenue à 50/50 avec BAe Systems, FADEC International LLC, et plus récemment d'une co-entreprise allemande avec MTU Aero Engine GmbH, Aerospace Embedded Solutions GmbH.

La division Safran Electronics fournit aux sociétés du Groupe les équipements électroniques et logiciels critiques dont celles-ci ont besoin, au meilleur niveau mondial. Elle développe, produit ou achète, et maintient en service, des cartes électroniques et des calculateurs pour de nombreux systèmes destinés à l'aéronautique (FADEC moteurs, inverseurs de poussée nacelles, trains d'atterrissage, freinage, commandes de vol) mais également pour des plateformes navales et terrestres (centrales inertielles et viseurs).

Safran Electronics développe et certifie également les logiciels critiques embarqués dédiés à ces systèmes.

ÉQUIPEMENTS ÉLECTRONIQUES

Safran Electronics est un spécialiste des environnements difficiles (température, vibration...). Il conçoit et produit des calculateurs embarqués, simples ou multiples, pouvant être utilisés seuls ou au sein d'architectures d'avionique modulaire intégrée (*Integrated Modular Avionics* – IMA). Les applications ciblées par ses équipements sont les systèmes de commandes moteurs, de commandes de vol, de freinage, ou de train d'atterrissage. Ses équipes assurent aussi l'étude et la réalisation de l'électronique de contrôle des convertisseurs de puissance de Labinal Power Systems ⁽¹⁾ ainsi que d'actionneurs électromécaniques. Safran Electronics fabrique par ailleurs des modules micro-électroniques hybrides complexes destinés au spatial et à l'aéronautique. À ce titre, Safran Electronics réalise notamment des travaux sur le démonstrateur de régulation électronique des débits de propergols du moteur Vulcain X ou de commande des propulseurs plasmiques. Safran Electronics maîtrise l'ensemble de la chaîne des fournisseurs en développant un savoir-faire et une maîtrise technologique dans la réalisation de cartes électroniques, avec un pôle d'excellence industriel fort grâce notamment à son usine de Fougères.

LOGICIELS CRITIQUES EMBARQUÉS

Safran Electronics développe des logiciels critiques complexes, utilisés dans les systèmes embarqués du Groupe. Ces logiciels sont dits critiques car ils doivent répondre à des normes de certification extrêmement exigeantes en termes de sûreté de fonctionnement en environnement contraint.

Dans ce cadre, ses équipes interviennent sur la déclinaison de spécifications, l'architecture, le codage, la vérification, l'assurance qualité, la gestion de configuration et la certification.

Maintenance et réparation des calculateurs électroniques

Safran Electronics assure avec ses centres de réparation de Massy et de Singapour la maintenance de ses calculateurs embarqués et de ceux des autres systémiers du Groupe ou de tiers. Il assure également des interventions de réparation et de maintenance des calculateurs ou des cartes, pour de très nombreuses compagnies aériennes et pour des forces aériennes du monde entier.

1.3.4 SÉCURITÉ

Les activités sécurité se décomposent en trois secteurs principaux :



Identification

Solutions d'identification

Autres activités

e-Documents

Cartes SIM

Cartes bancaires

Documents d'identité sécurisés

Trusted Service Management – Services sécurisés à distance

Détection

Détection d'explosifs, de substances dangereuses ou illicites par tomographie X

Détection et analyse de traces d'explosifs, de substances dangereuses ou illicites par technologies de spectrométrie

Safran, au travers de sa filiale Morpho, est un des grands leaders mondiaux des solutions d'identité et d'authentification biométriques, et un acteur de premier plan du contrôle des flux de personnes et de biens aux frontières. Les activités de Safran dans le domaine de la sécurité sont soutenues par l'évolution constante des menaces, le développement de nouveaux besoins de sécurité et d'authentification générés par un monde de plus en plus connecté et la modernisation des États, notamment dans les pays émergents. Safran s'appuie également sur un renforcement constant de l'offre technologique, accompagné d'une politique de partenariats industriels et académiques, et éventuellement sur de nouvelles acquisitions ciblées, comme celle en 2013 de Starchip, spécialisée dans la conception de puces sécurisées destinées à être intégrées dans les cartes à puces et mettant en œuvre une démarche innovante permettant à Safran de maîtriser les chaînes de valeur des cartes à puces sur les nouvelles générations de produits.

Au travers des sociétés composant le secteur, Safran maîtrise les technologies de pointe dans les domaines de la biométrie, des logiciels embarqués – notamment les systèmes d'exploitation de cartes à puce, des terminaux sécurisés (terminaux d'identification biométrique, terminaux de jeux ou radars routiers...), des techniques d'impression sécurisée et de cryptologie, de la détection (d'explosifs et de substances illicites), technologies qui lui sont nécessaires pour accéder aux marchés clés visés.

Dans les domaines aérien et aéroportuaire, la tendance continue au renforcement de la sécurité nécessite l'engagement fort et conjoint de multiples acteurs : autorités aéroportuaires, compagnies aériennes et administrations, aviation civile, police aux frontières et douanes. Safran coopère avec toutes les organisations nationales et internationales qui ont une influence sur le développement des nouvelles technologies dans l'aérien. Safran est un partenaire mondial des organismes professionnels du domaine notamment *Airport Council International (ACI)*, *International Air Transport Association (IATA)*, *Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI)*, et

(1) Cf. § 1.3.2.3 Chaîne électrique et ingénierie.

participe activement à leurs groupes de travail visant à faciliter et à rendre plus sûr le voyage aérien tout en apportant plus de confort au passager. Safran prépare ainsi, en investissant en R&D, le *check-point du futur* qui regroupe plusieurs des technologies qu'il a mises au point dans l'ensemble de ses activités.

Safran est présent dans la sécurité au travers de Morpho, leader mondial ⁽¹⁾ notamment des solutions biométriques. Les principales filiales sont :

- Morpho Detection, LLC, pour la détection d'explosifs et de substances illicites ;
- Morpho Cards GmbH, pour les cartes à puce et les services de confiance associés ;
- Morpho B.V., un des leaders européens dans l'impression de documents d'identité sécurisés, en particulier pour les passeports ;
- MorphoTrust USA, LLC, créée pour recevoir, sous engagement d'un accord de *Proxy* avec le gouvernement des États-Unis, les activités américaines issues de L-1 Identity Solutions liées à la délivrance aux États-Unis de documents d'identité tels les permis de conduire, des services d'enrôlement biométrique pour contrôle d'habilitation, ainsi que les projets sensibles conduits pour le gouvernement des États-Unis ;
- MorphoTrak, LLC, soutient le développement de Morpho aux États-Unis dans le domaine de la biométrie, en particulier pour les marchés des polices locales et d'État.

1.3.4.1 Identification

Principales caractéristiques du secteur

Safran regroupe sous cet intitulé l'ensemble des programmes, des produits d'identité (notamment solutions d'identité, systèmes automatiques de traitement de données biométriques) et des équipements de sécurité (terminaux biométriques, kiosques d'enregistrement biométrique, terminaux de jeux, équipements de sécurité des transports) qui, par l'identification de personnes, contribuent à la protection des personnes, des biens ou des sites contre tous types de menaces ou de dangers.

Par « identifier », il s'agit de trouver la référence d'une personne parmi un ensemble de personnes connues a priori. « Authentifier », consiste à confirmer, à partir d'une information fournie par une personne (notamment code PIN, donnée biométrique) que cette personne est bien ce qu'elle prétend être. D'une manière générale, la sécurité des systèmes repose sur l'usage combiné de ces deux fonctions : l'identification sert, lors de la délivrance d'un droit, à vérifier que le demandeur ne fait pas l'objet d'interdit et qu'il n'est pas déjà présent dans le système sous un autre nom ; l'authentification sert, grâce à l'information biométrique de référence, à confirmer l'usage du droit du demandeur.

Les grands systèmes d'identification automatique par empreintes digitales (AFIS) et les plateformes multibiométriques (technologies de reconnaissance d'empreinte, de visage et d'iris) pour les applications de police scientifique représentent un marché concentré, sur lesquels Safran est présent aux côtés notamment de NEC (Japon) et 3M (États-Unis). Les technologies biométriques connaissent actuellement une demande importante grâce, d'une part, au développement international des applications de délivrance et de vérification (par exemple au passage des frontières) de passeports et autres documents d'identification biométrique (carte d'identité, carte de santé...), et, d'autre part, au développement d'applications de délivrance d'un identifiant unique à chaque

citoyen comme le projet « Aadhaar » (numéro unique) géré par l'entité *Unique Identification Authority of India* (UIDAI) du gouvernement indien utilisant les biométries empreinte et iris.

Les marchés des applications multiples de la gestion de l'identité et du contrôle des flux sont fortement concurrentiels ; ils regroupent de nombreux acteurs industriels (dont Gemalto, NEC, Giesecke & Devrient, 3M Cogent, Cross Match Technologies) et de grands intégrateurs (dont Accenture, Lockheed Martin, Siemens, IBM).

C'est essentiellement à cet ensemble de solutions que contribuent la division identification de Morpho, la filiale néerlandaise Morpho B.V. (spécialisée dans l'impression et la personnalisation de documents sécurisés), les filiales américaines MorphoTrak et MorphoTrust USA (produits et solutions d'identification), Morpho Cards (spécialiste des cartes à puce et qui fournit les cartes pour les applications du domaine de l'identité).

Avec une part de marché d'environ 25 % en 2012, selon l'étude de Frost & Sullivan de janvier 2013, Safran est actuellement le principal acteur global sur le marché de la biométrie regroupant les solutions biométriques pour l'identification civile ou criminelle, la production des documents d'identité, les terminaux biométriques, et les systèmes automatiques d'identification biométrique, ainsi que les services d'enrôlement biométrique.

Produits et programmes du Groupe

■ Solutions d'identification

Pour les personnes physiques, les techniques d'identification (biométriques) déjà exploitées par Safran sont multiples avec la reconnaissance d'empreintes digitales (éventuellement accompagnée de reconnaissance du réseau veineux), du visage, de l'iris, de tatouages, ainsi qu'avec toutes combinaisons de ces procédés.

La mise en œuvre de ces techniques permet la réalisation :

- de grands systèmes de gestion d'identité (enregistrement de la population et construction de listes, émission de cartes d'identité, cartes d'électeur, passeports, cartes de santé, permis de conduire...);
- de solutions pour le contrôle aux frontières : contrôle de passagers par identification biométrique, ou authentification biométrique avec les données du passeport électronique, réalisé sur les empreintes digitales (Aéroports de Paris et Aéroport de Marseille Provence), sur l'iris (Oman, Jordanie, Émirats Arabes Unis), sur le visage (Australie/Nouvelle-Zélande), système commun européen de visas Schengen et de visas pour les demandeurs d'asile ; de solutions d'aide à la résolution d'affaires criminelles, telles que des systèmes de reconnaissance automatique d'empreintes digitales ou de reconnaissance faciale fournis aux services de police, de gendarmerie ou aux autorités judiciaires ;
- d'activités de services d'enrôlement pour applications de contrôle d'habilitations à travailler sur des sites ou des applications critiques (activités américaines sous *Proxy* notamment).

C'est également au sein de la division identification que sont étudiés et mis en œuvre des capteurs et équipements biométriques utilisés pour des applications de contrôle d'accès physique (tous types de locaux) ou logique (systèmes d'information), des terminaux d'enrôlement biométrique et des terminaux de vérification d'identité utilisant une des trois biométries majeures (empreinte, visage, iris) ou une combinaison de ces biométries.

(1) Source : Safran.

■ Autres activités

Les compétences en analyse d'image développées pour la biométrie sont appliquées notamment aux terminaux sécurisés pour les loteries ou prise de paris, ou pour les produits, systèmes et services de sécurité des transports, en particulier sécurité routière pour laquelle les produits de Safran couvrent l'ensemble des besoins en matière de contrôle des règles de sécurité (notamment vitesse instantanée ou moyenne, signalisation) incluant des solutions manuelles et des systèmes numériques entièrement automatisés.

1.3.4.2 e-Documents

Principales caractéristiques du secteur

Au travers de Morpho et de ses filiales, Safran est un acteur majeur de l'outil d'identification que constitue la carte à puce, qui permet d'identifier un titulaire de droits pour un ensemble d'applications. Safran est présent sur tous les segments de ce marché : téléphonie mobile, cartes bancaires, documents d'identité (en particulier cartes d'identité, de santé, passeports, permis de conduire), accès sécurisé aux réseaux d'entreprise et à Internet. Safran est le 4^e acteur mondial ⁽¹⁾ des cartes à puce derrière Gemalto, Oberthur Technologies et Giesecke & Devrient (Allemagne).

Produits et programmes du Groupe

■ Cartes SIM

Sur le marché des cartes SIM, Morpho fournit les plus grands opérateurs de téléphonie mobile mondiaux (notamment Orange, AT&T, Deutsche Telekom, Telefonica, Vodafone, T-Mobile) et s'appuie sur une chaîne logistique mondiale.

La communication mobile est en constante évolution, et Morpho offre des solutions pour le *Near Field Communication* (NFC) qui permet de s'identifier grâce à son téléphone afin, par exemple, de payer ses achats avec son téléphone mobile, le *machine-to-machine* assurant notamment le suivi d'une flotte de véhicules équipés de modules GSM, ou encore l'identité numérique qui transforme la carte en outil d'authentification sur Internet, avec la même fiabilité que sur le réseau de téléphonie mobile.

■ Cartes bancaires

Dans le domaine bancaire, et grâce à son réseau étendu de centres de production et de personnalisation, Morpho fournit les plus grandes banques, notamment en Europe, en Amérique latine et en Asie. Ce secteur est aujourd'hui porté d'une part, par la migration mondiale des cartes à piste vers les cartes à puce conformes à la norme EMV (*Europay MasterCard Visa*), et d'autre part, par la mise en œuvre des technologies sans contact. Ces deux technologies renforcent la sécurité des transactions et réduisent la fraude, tout en améliorant le confort d'usage pour les clients.

■ Documents d'identité sécurisés

De même, la division e-documents de Morpho contribue au leadership de Safran sur le marché des solutions d'identité, où il est le leader mondial ⁽¹⁾, en réalisant :

- les cartes d'identité, les permis de conduire, les cartes de santé ou encore les cartes d'électeur ;
- les passeports et passeports électroniques, visas, cartes professionnelles intégrés dans les grands systèmes.

■ *Trusted service management* (fourniture de services de confiance)

Les solutions de services de confiance apportées par une plateforme TSM (*Trusted Service Manager*) permettent d'assurer à distance et de manière sécurisée la personnalisation des cartes à puce des téléphones portables ou smartphones afin de télécharger ou mettre à jour des applications mobiles (paiement, transport, fidélité, etc.). Le téléphone peut ensuite être utilisé grâce à la technologie sans contact (*Near Field Communication* – NFC) comme une carte de paiement, de transport, etc.

1.3.4.3 Détection

Principales caractéristiques du secteur

Le secteur comprend l'ensemble des solutions de détection de menaces de type CBRNE (Chimique, Biologique, Radiologique, Nucléaire et Explosifs) ainsi que la détection de produits illicites (armes, drogues). Ces équipements et systèmes contribuent à la sécurité des aéroports, du transport aérien (passagers et fret), du passage de toutes frontières maritimes ou terrestres ainsi qu'à la sécurisation de sites ou événements sensibles.

Safran est principalement actif aujourd'hui dans le domaine de la sécurité du transport aérien et fournit des solutions d'inspection automatique des bagages de soute (*Explosive Detection Systems* – EDS), et des solutions d'inspection à base d'équipements d'analyse de traces d'explosifs (vapeurs ou particules) pour lever le doute sur les bagages, les personnes ou le fret aérien. Safran maîtrise plusieurs technologies clés de détection, comme la tomographie 3D par rayons X, la spectrométrie par diffraction de rayons X, la spectrométrie à mobilité ionique, la spectroscopie Raman et la résonance magnétique quadripolaire. La spectrométrie de masse est venue compléter, pour les domaines où sensibilité et précision sont des besoins clés, ce portefeuille des technologies disponibles.

Fournisseur référencé de nombreux aéroports et autorités de sûreté aéroportuaires dans le monde (notamment des autorités chargées de la sécurité des transports aux États-Unis et au Canada), Safran est présent en détection essentiellement par l'intermédiaire de la société américaine Morpho Detection, acquise auprès de GE en 2009 et détenue à 100 % depuis 2012.

Dans le domaine de la détection par tomographie, les principaux concurrents de Safran sont les sociétés américaines L3 Communication et SAIC/Reveal. De plus en plus concurrentiel, ce marché voit également depuis 2012 l'apparition de nouveaux acteurs industriels dont Smiths Detection (Royaume-Uni), OSI/Rapiscan (États-Unis) et Nuctech (Chine). Dans les domaines de la spectrométrie à mobilité ionique et de la spectroscopie Raman, utilisées pour l'analyse de traces d'explosifs, Safran présente une des offres les plus complètes et les plus performantes du marché et a comme principaux concurrents Smiths Detection (Royaume-Uni), Thermo Scientific (États-Unis) et Bruker (États-Unis).

(1) Source : Safran.

Produits et programmes du Groupe

■ Détection d'explosifs, de substances dangereuses ou illicites par tomographie X et par diffraction X

Cette activité est essentielle pour les systèmes automatiques de détection comme les tunnels à bagages de grand diamètre pour aéroports, contrôlant jusqu'à 1 000 bagages par heure. Les derniers-nés de la gamme, CTX 5800 et 9800, sont au nouveau standard européen, le standard 3. Elle fournit en outre des solutions uniques de détection automatique combinant la tomographie et la diffraction X, permettant d'obtenir les meilleures capacités de détection tout en réduisant significativement les taux de fausses alarmes. Sur le marché des équipements de contrôle de bagages de soute par tomographie X, Safran détient plus de 50 % de part de marché en 2013 ⁽¹⁾. Safran développe actuellement des nouvelles solutions de détection et d'identification des explosifs liquides et gels dans les bagages cabine dont les premiers pilotes expérimentaux sont en phase de qualification.

■ Détection et analyse de traces d'explosifs, de substances dangereuses ou illicites par technologies de spectrométrie

Ces équipements, fixes ou mobiles, certains même portables, détectent et identifient par spectrométrie à mobilité ionique, spectrométrie de masse ou spectroscopie Raman, les traces de vapeurs d'explosifs ou produits interdits. La gamme étendue permet de s'adapter aux besoins d'utilisateurs multiples et d'environnements divers. Ils sont déployés, dans le monde entier, par tous types de services de sécurité (poste inspection filtrage des aéroports, sécurité civile, prisons, police, douanes...), pour des applications de contrôle aux frontières (fret aérien, bagages de soute, passagers et bagages cabine) et de protection de sites (ministères, centrales nucléaires, prisons) ou événements sensibles (grandes compétitions sportives, sommets internationaux...).

1.4 POSITION CONCURRENTIELLE

Safran est présent sur des marchés internationaux de haute technologie dans les domaines de l'aéronautique, de la défense et de la sécurité.

Dans tous ces domaines, Safran fait face à des concurrents tant internationaux que de niche sur certains de ses marchés.

Le Groupe met tout en œuvre afin d'assurer le respect des règles de concurrence applicables dans tous les pays où il est présent.

Afin de mobiliser suffisamment de ressources et de partager les risques industriels de programmes innovants et onéreux, les acteurs de l'industrie aéronautique peuvent être amenés à s'associer au sein de partenariats pour permettre le développement et la mise au point de technologies, de produits et/ou de services nouveaux. Ainsi certains acteurs, bien que concurrents, sont susceptibles de coopérer entre eux dans le cadre d'un programme aéronautique donné.

1.5 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

L'activité de Safran est une activité de haute technologie et à forte valeur ajoutée. Qu'il s'agisse de moteurs ou d'équipements aéronautiques, de matériels de défense et de sécurité, les niveaux de technologie recherchés sont très élevés, ainsi que les niveaux de fiabilité exigés, en raison de la criticité des applications. Pour atteindre cet objectif, Safran fait appel aux meilleures connaissances disponibles dans les domaines de la mécanique, de l'aérodynamique, de la combustion, de la thermodynamique, des matériaux métalliques ou composites, des matériaux énergétiques, de l'électronique, de l'électrotechnique, de la spectrométrie, de l'imagerie par rayons X, du traitement d'images, du traitement de l'information. La recherche et technologie (R&T) couvre l'ensemble des activités d'études, de recherches et de démonstrations technologiques qui assurent au Groupe la maîtrise des savoir-faire lui permettant de développer ses produits avec un risque, un délai et un coût minimal.

Plus en aval, la recherche et développement (R&D) correspond à la conception du produit, la fabrication des prototypes, les essais de mise au point et les essais de qualification servant à démontrer que le produit satisfait aux spécifications du client et

aux réglementations applicables. Entre R&T et R&D, pour accélérer l'émergence de nouvelles activités s'appuyant sur des concepts innovants, Safran a créé en 2011 une direction de l'innovation qui couvre le terrain des démonstrations technologiques à l'entrée sur le marché.

Des enjeux majeurs orientent la R&T et les projets d'innovation du Groupe : les budgets importants qui y sont consacrés sont en rapport direct avec les positions occupées actuellement par Safran sur ses marchés ou celles visées à terme. Ensemble, ces activités de recherche, technologie, innovation et développement sont fondamentales pour la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Les dépenses associées, dont 71 % sont autofinancées, représentaient en 2013 environ 1,8 milliard d'euros, soit 12 % du chiffre d'affaires du Groupe. Ce niveau d'effort traduit l'importance accordée à la préparation de l'avenir et au développement de nouveaux produits et programmes.

Dans le cadre de la politique R&T du Groupe, chaque société définit le programme de ses recherches, ce qui lui permet de se concentrer sur ses objectifs. Parallèlement, le développement des synergies technologiques est un effort permanent dans le Groupe.

(1) Source : Safran.

Le terrain de la R&T a été structurée en sept domaines regroupant chacun les capacités technologiques en rapport avec les enjeux du Groupe. Cette cinquantaine de capacités technologiques constitue les cellules élémentaires au niveau du Groupe pour l'animation transverse des compétences, l'évaluation concurrentielle, le lancement de partenariats et projets mutualisés entre sociétés du Groupe. Un référent choisi parmi les meilleurs experts du Groupe anime chaque capacité technologique.

En 2013 Safran a lancé le projet d'un centre de recherche Groupe qui apportera aux sociétés du Groupe un ensemble de compétences sur leurs enjeux à plus long terme, en matériaux et procédés, capteurs, électronique, technique de l'information et de la communication et simulation numérique pour l'ingénierie. Ce centre sera implanté sur le campus de Saclay ; il sera opérationnel dès 2014 et à échéance de trois ans comptera quelque 300 chercheurs. Le centre concourra à attirer les meilleurs talents dont le Groupe aura besoin pour préparer son futur.

1.5.1 LES GRANDS AXES TECHNOLOGIQUES

1.5.1.1 La performance de la propulsion

Les objectifs de performance de la propulsion et les contraintes d'acceptabilité des futurs moteurs aéronautiques découlent des travaux menés au sein d'ACARE ⁽¹⁾. Plusieurs horizons ont été considérés : pour 2020, une réduction de la consommation de carburant de 20 %, une baisse des émissions polluantes de 60 % et une diminution du bruit perçu par moitié, constituent les objectifs pour la propulsion aéronautique, alors qu'à plus long terme, pour le milieu du XXI^e siècle, l'ambition d'un système de transport aérien ayant réduit ses émissions de gaz à effet de serre (GES) de 75 %, celles de NOx de 90 %, et ses niveaux de bruit de 65 % figurent dans le document de prospective *Flight Path 2050*.

La feuille de route du Groupe au travers de sa filiale Snecma pour la propulsion du futur est structurée selon deux stades technologiques :

- le LEAP, moteur turbofan à très grand taux de dilution, intègre, pour ce qui concerne les modules de responsabilité Snecma dans CFM, des technologies avancées comme une soufflante allégée très innovante en matériau composite et une turbine basse pression à rendement élevé. Ce moteur, disponible pour une entrée en service en 2016, apportera des améliorations déterminantes dans la ligne d'ACARE 2020, notamment en termes de consommation de carburant. Il est désormais sélectionné par Airbus pour l'A320neo, par Boeing pour le 737 MAX et par COMAC pour le C919. Des travaux de R&T sont d'ores et déjà engagés pour assurer l'amélioration continue de ses performances sur le long terme ;
- le deuxième stade intègre un niveau d'innovation plus ambitieux, dans la ligne de *Flight Path 2050* dont les objectifs imposent des ruptures dans l'architecture des moteurs. À cet effet, plusieurs voies, telles que le concept d'open rotor, mais aussi des architectures carénées à très fort taux de dilution. Ces concepts ont fait l'objet d'explorations poussées dans le cadre de programmes nationaux et de programmes européens du 7^e PCRD ⁽²⁾ qui se poursuivront dans le cadre du 8^e PCRD – Horizon 2020 (H2020), en particulier celui de la *Joint Technology Initiative Clean Sky*.

Les turbines d'hélicoptères sont également soumises à des impératifs de réduction de la consommation et de moindre impact environnemental. À cet effet, le Groupe au travers de sa filiale Turbomeca a entrepris des programmes technologiques couvrant des domaines similaires afin de répondre aux besoins futurs de ce marché : la première concrétisation en 2013 de ces travaux a été la

démonstration d'un nouveau moteur de 800 kW pour l'hélicoptère de nouvelle génération de 4 tonnes lancé par Airbus Helicopters. En outre, la stratégie de développement de Turbomeca s'accompagne d'un plan de démonstration technologique pour les moteurs de forte puissance de la gamme 3 000 shp et prend appui sur des études en collaboration avec tous ses clients pour identifier des innovations dans le domaine de l'intégration motrice, tels que des concepts d'architecture énergétique hybride.

Le besoin d'alléger les avions et les hélicoptères et leurs équipements induit un recours accru aux matériaux composites. Les moteurs et équipements de Safran, qu'il s'agisse de moteurs, de nacelles, de trains d'atterrissage ou de freins, se caractérisent par des sollicitations très fortes, et notamment plus sévères que celles concernant d'autres parties de l'avion, telles que la cellule. Pour développer ces solutions, le Groupe a créé un centre Safran composites qui dispose des moyens et compétences nécessaires pour les composites à matrice organique. Les composites thermostrostructuraux dont l'introduction sur les moteurs aéronautiques est un enjeu majeur, font l'objet de travaux de recherche importants au sein d'Herakles, centre de compétences du Groupe pour ces technologies. Ces recherches ainsi que celles relatives aux nouveaux alliages métalliques, et à des revêtements plus performants et respectueux du règlement européen REACH ⁽³⁾, sont coordonnées par la direction matériaux et procédés de Safran.

LES LANCEURS ET LES MISSILES

L'effort de recherche en propulsion fusée, domaine d'avenir où les exigences technologiques sont très élevées, est une des priorités de Safran. Suite aux décisions prises par la conférence ministérielle des États membres de l'Agence spatiale européenne (ESA) en novembre 2012, les travaux technologiques dans ce domaine sont orientés vers l'amélioration des performances du lanceur Ariane 5 avec la version Ariane 5 ME pour mi-2018, ainsi que vers la préparation d'un futur lanceur Ariane 6 engagée dans le cadre du volet espace du programme Investissement d'Avenir du gouvernement français et dont le premier vol est prévu en 2021/2022. Le périmètre technologique de ces programmes comprend la propulsion liquide de Snecma et la propulsion solide désormais totalement intégrée au sein de la société Herakles.

De nouvelles technologies de propulsion de missiles sont également développées par Herakles : elles concernent les corps de propulseurs, les tuyères et les propergols, et des architectures innovantes de propulseurs. Parmi les axes de recherche figurent la

(1) ACARE : Advisory Council for Aeronautics Research in Europe.

(2) PCRD : Programme-Cadre pour la recherche et le développement technologique.

(3) REACH : Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals.

modulation de poussée pour les missiles tactiques en partenariat avec MBDA et la filiale commune Roxel, le vannage de gaz pour les intercepteurs, ainsi que des propergols de plus forte impulsion avec des compositions plus respectueuses de l'environnement.

1.5.1.2 L'avion plus électrique

La mutation vers un recours accru à l'énergie électrique pour les différents systèmes et actionneurs, entamée sur les programmes A380 et Boeing 787, se poursuit et sera un trait distinctif de la future génération d'avions court-moyen courriers. Safran se doit d'inscrire sa future offre d'équipements dans cette voie, et à ce titre, de préparer les technologies qui les rendront compétitifs en termes de performances, fonctionnalités et coût de possession.

À cet effet, le Groupe mène avec les avionneurs plusieurs programmes technologiques dans un cadre européen ou français. À l'intérieur du Groupe, des projets ont également vu le jour, au sein du centre d'excellence SPEC ⁽¹⁾ consacré aux technologies de l'électronique de puissance, et dans le cadre de plusieurs projets de la direction de l'innovation. Cet effort est mené en étroite collaboration avec les avionneurs et s'accompagne, en outre, de nombreuses coopérations, académiques avec une quinzaine de laboratoires du CNRS, et technologiques avec des partenaires comme Alstom, Schlumberger, Schneider, Valeo, chacun étant reconnu en pointe pour l'électrotechnique dans son secteur. C'est aussi dans le cadre d'un partenariat avec Honeywell que la direction de l'innovation a conduit la démonstration sur un A320 de l'*electric green taxiing system* : ce nouveau système a pour but de réduire la consommation des avions pendant les manœuvres au sol en utilisant l'énergie électrique fournie par le groupe de puissance auxiliaire, *Auxiliary Power Unit* (APU), pour alimenter une motorisation électrique intégrée dans les roues du train d'atterrissage alors que les moteurs principaux sont à l'arrêt.

Des opérations de croissance externe, conjuguées à un effort interne important en recherche et technologie, ont permis au Groupe d'asseoir sa légitimité dans la chaîne électrique. Safran a aussi procédé à une réorganisation de ses activités électriques, rassemblant ses forces autour d'un seul pôle d'expertise baptisé Labinal Power Systems (créé le 2 janvier 2014).

1.5.1.3 L'avionique

LA NAVIGATION

Les marchés de la navigation aérienne, terrestre, navale, satellitaire et des armements sont en développement et en mutation : l'intégration des mobiles dans des ensembles coopératifs, les besoins croissants d'autonomie, le nécessaire *continuum* entre sol et bord au moyen de liaisons sécurisées sont quelques moteurs du renouvellement de la demande et des technologies associées. Cette stratégie s'appuie en particulier sur la technologie originale et en rupture du GRH ⁽²⁾ dont les caractéristiques permettent de concevoir et réaliser des équipements de navigation et armements dont les performances sont au meilleur niveau mondial et les coûts

compétitifs. Le Groupe au travers de sa filiale Sagem poursuit en outre le développement de technologies MEMS ⁽³⁾ d'accéléromètres et de gyromètres pour les applications portables de géolocalisation.

L'ÉLECTRONIQUE ET LES LOGICIELS CRITIQUES

Les technologies d'électronique embarquée en ambiances sévères sont au cœur de nombreux produits du Groupe : aussi la division Safran Electronics mène-t-elle d'ambitieux travaux sur des architectures de calculateurs basés sur des processeurs plus performants et sur des *packaging* de composants adaptés aux environnements plus chauds des systèmes des avions futurs. En matière d'ingénierie des systèmes, le Groupe a entrepris l'harmonisation de ses processus : un atelier de développement des logiciels moderne a été développé et est déployé sur l'ensemble du Groupe. Safran s'est positionné comme un acteur du progrès technologique de ces domaines au niveau européen : sous sa coordination technique, s'est achevé avec succès en 2012 le projet européen CESAR de la *Joint Undertaking* ARTEMIS.

1.5.1.4 Les services

L'importance croissante des services dans l'activité du Groupe implique un effort d'innovation. La mise en œuvre de techniques de diagnostics et de pronostics sur l'état des équipements ou systèmes des avions ou hélicoptères apporte de la valeur aux utilisateurs des produits Safran, que ce soit au niveau opérationnel pour optimiser leur maintenance ou en support à la gestion d'une flotte pour évaluer sa valeur résiduelle. Dans ce but le Groupe développe l'outil *Monitoring Services* de gestion des données d'exploitation des matériels en flottes, dont le premier déploiement se fera sur les hélicoptères. Les techniques d'extraction d'information à partir des données massives collectées par ce biais (*bigdata*) sont un axe de recherche source de nouveaux services client.

1.5.1.5 La défense

La société Sagem sur les bases des technologies de l'optronique et des TIC ⁽⁴⁾, prépare pour le compte du Groupe, les innovations qui concourront à une plus grande efficacité opérationnelle des forces terrestres, aériennes et navales. Les besoins vont de l'imager opérant dans une ou plusieurs gammes de longueur d'ondes jusqu'à des chaînes complètes de traitement d'image assurant la veille, la détection, l'identification, la conduite de tir et l'autoprotection. Pour obtenir des solutions intégrées de perception du champ de bataille, et d'aide au combattant, les technologies de capteurs infrarouges (IR) ou d'intensification de lumière sont aussi combinées dans les équipements ou systèmes avec d'autres fonctionnalités telles que la géolocalisation ou l'analyse de données. Pour les capteurs infrarouges, Safran s'appuie sur les technologies de Sofradir, filiale commune avec Thales : avec le transfert des technologies de capteurs IR de ces deux actionnaires, Sofradir offre désormais une des gammes les plus étendues au niveau mondial.

(1) SPEC : Safran Power Electronics Center.

(2) GRH : Gyromètre résonnant hémisphérique.

(3) MEMS – Micro Electro Mechanical Systems : Microsystèmes électromécaniques.

(4) TIC : Technologies de l'information et des communications.

1.5.1.6 La sécurité

Le maintien du leadership du Groupe à travers sa filiale Morpho dans les systèmes biométriques, les terminaux associés et les systèmes de titres d'identité est assuré par un effort de R&T notable sur l'amélioration des algorithmes d'identification et de capture des données biométriques, ainsi que sur l'accroissement des performances anti-fraude et de la sécurité de l'information. Il en résulte la capacité à construire dans des temps record, puis à opérer des bases de données biométriques de grandes dimensions comme celle de la population indienne avec une vitesse d'enrôlement de plus de 1 million d'individus par jour. En outre,

l'acquisition en 2009 de la division Homeland Protection de GE a permis au Groupe de se développer dans la détection d'explosifs et autres substances illicites : depuis son intégration dans le Groupe, cette division Morpho Detection a produit plusieurs avancées technologiques, comme la détection par diffraction RX des explosifs liquides. Combinés à la biométrie et aux documents d'identité électronique sécurisés, les équipements de détection à hautes performances ont donné naissance à un nouvel axe stratégique dans l'identification et le contrôle des flux de personnes et de biens dont le développement marquera les prochaines années, en particulier dans le domaine de la sécurité des transports aériens.

1.5.2 PARTENARIATS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

Pour mettre en œuvre sa stratégie de R&T, Safran prend appui sur des partenaires qui lui apportent expertise scientifique et technologique. Ainsi sont réunies les deux conditions du succès : la perception des besoins avérés ou latents des marchés par le contact client et l'ouverture sur l'univers de plus en plus complexe et multidisciplinaire de la science et de la technologie.

Depuis 2009, Safran est assisté par un conseil scientifique présidé par le Professeur Mathias Fink et rassemblant sept personnalités scientifiques de rang mondial couvrant les grandes disciplines en rapport avec les activités du Groupe. Ce conseil émet en particulier des recommandations sur la structuration et la qualité des collaborations scientifiques du Groupe.

Pour les premiers échelons de la R&T, Safran a construit en France un réseau de partenaires scientifiques au sein de la recherche universitaire ou appliquée. Le partenariat avec l'ONERA ⁽¹⁾ a été renouvelé en 2013, il en sera de même prochainement pour celui avec le CNRS. Le Groupe entretient des partenariats sur le long terme avec de nombreux établissements de recherche et d'enseignement supérieur qui font de certains de leurs laboratoires de véritables pôles externes de recherche, et qui concourent au recrutement des meilleurs talents : ainsi Safran soutient les travaux de quelque 150 doctorants, anime plusieurs réseaux thématiques internationaux sur des enjeux clés (combustion, réduction du bruit, mécanique, électronique de puissance,...) et apporte son concours à six chaires. Safran intensifie aussi ses collaborations avec le CEA ⁽²⁾ avec lequel un accord cadre a été signé en 2013.

En outre, Safran est membre fondateur de la FNRAE (Fondation nationale de recherches pour l'aéronautique et l'espace) et s'est fortement engagé dans la création de trois instituts de recherches technologiques. Safran est aussi un acteur majeur de plusieurs pôles de compétitivité, en particulier de System@tic, d'Aerospace Valley et d'ASTech.

Safran est actif dans les instances et programmes de l'Union européenne. Depuis 2008 Safran prend une part active dans les activités de la *Joint Technology Initiative* « *Clean Sky* » qui réunit les acteurs les plus importants de la R&D aéronautique et la Commission européenne autour de plateformes de démonstration portant sur les cellules, les moteurs et les systèmes. Safran a œuvré au renouvellement jusqu'en 2020 de ce partenariat Public Privé qui constituera le cadre de la recherche aéronautique de H2020 : la décision par le Conseil Européen des Ministres de lancement de *Clean Sky2* est attendue prochainement.

Safran poursuit de nombreuses collaborations de recherche à l'international avec des laboratoires universitaires en Europe, aux États-Unis, en Russie, à Singapour et en Inde.

La propriété intellectuelle des travaux collaboratifs est définie contractuellement au démarrage des projets entre les partenaires. Le principe généralement admis est que la propriété intellectuelle est dévolue aux partenaires qui les ont menés ou cofinancés, et que dans tous les cas Safran bénéficie *a minima* des droits d'exploitation dans son domaine.

1.5.3 INNOVATION ET PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

L'innovation est au cœur de la stratégie de Safran : la compétitivité de ses produits repose en grande partie sur l'intégration réussie de rupture ou différenciation technologique apportant au client un avantage décisif. Plusieurs exemples suffisent à démontrer la capacité de Safran à produire des innovations de rupture dans des domaines aussi variés que l'*electric green taxiing system*, l'aube fan composite, le gyroscope à résonance hémisphérique, la détection d'explosifs liquides par la diffraction RX, le terminal de détection d'empreinte *on the fly*, etc. La mise en place d'équipes

transverses, exploitant la diversité des expertises disponibles dans le Groupe, constitue une organisation efficace et performante : c'est en particulier le cas dans les projets à fort potentiel de la direction de l'innovation.

Le développement de l'expertise technique est aussi un élément stratégique pour préparer les défis technologiques de demain. La mise en place d'un processus de définition des besoins d'expertise dans les sociétés et à l'échelle du Groupe permet d'anticiper les renouvellements et la formation de nouveaux experts.

(1) ONERA : Office national de recherche aéronautique.

(2) CEA : Commissariat à l'énergie atomique.

La propriété intellectuelle revêt une importance croissante dans un contexte de globalisation des marchés et de concurrence qui s'intensifie. Elle répond à un besoin opérationnel, en renforçant et sécurisant les positions commerciales de Safran. Le dynamisme dans la créativité et la capacité des équipes à innover sont démontrés par le nombre croissant de brevets déposés : au cours de l'année 2013, 781 brevets ont été déposés. Cette performance positionne le Groupe parmi les tout premiers déposants français⁽³⁾. Safran est également classé au niveau mondial parmi les 100 entreprises et organismes de recherche les plus innovantes par l'agence Thomson Reuters. Au total, le portefeuille du Groupe rassemble près de 24 000 titres de propriété intellectuelle à travers le monde, confortant sa position de leader mondial dans ses domaines d'activité.

Outre la protection par les brevets, l'internationalisation de Safran et son engagement dans des partenariats, ont amené le Groupe à accorder une grande importance à la question de la maîtrise des transferts technologiques et à définir une politique précise en la matière.

Certains transferts peuvent être indispensables pour accéder aux marchés. Les technologies concernées, qui n'appartiennent pas au cœur technologique, doivent être très clairement identifiées et valorisées à leur juste prix et structurés dans un partenariat de long terme. En aucun cas de tels partenariats ne doivent limiter la capacité future de différenciation technologique du Groupe.

Dépendance

Safran n'a pas identifié de dépendance à des brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers, ou de nouveaux procédés de fabrication susceptibles d'avoir une influence sensible sur le Groupe.

Il existe des risques de retards de production et de surcoûts pour Safran en cas de défaillance de fournisseurs et partenaires tels que décrits au § 4.1.3 du présent document de référence (risques liés aux partenaires et fournisseurs).

1.5.4 DÉPENSES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le coût total (y compris la part financée par des tiers) de la Recherche, Technologie et Développement (RTD) représente en 2013 environ 1,8 milliard d'euros, soit 12 % du chiffre d'affaires. L'effort de la RTD réalisée en France s'élève à plus de 1,6 milliard d'euros, soit plus de 89 % de la RTD totale. La part autofinancée, qui représente 71 % de la RTD, se répartit de la façon suivante :

- Programmes avions (notamment LEAP, Silvercrest et Airbus A350) : 46 % ;
- Moteurs d'hélicoptères : 4 % ;
- Sécurité et défense : 17 % ;
- R&T : 26 % ;
- Autres : 7 %.

(en millions d'euros)	2012	2013
R&D totale	(1 594)	(1 821)
Financements externes	491	522
RTD autofinancée	(1 103)	(1 299)
% du chiffre d'affaires	8,1 %	8,8 %
Crédit impôt recherche (CIR)	124	140
RTD autofinancée après CIR	(979)	(1 159)
Dépenses capitalisées	504	694
Amortissements et dépréciations R&D ^(*)	(68)	(76)
Impact Résultat opérationnel	(543)	(541)
% du chiffre d'affaires	4,0 %	3,7 %

(*) Hors éléments non courants.

L'augmentation significative des dépenses totales autofinancées (196 millions d'euros soit +18 %) s'explique essentiellement par le développement des différentes versions des moteurs LEAP et Silvercrest.

Les amortissements et dépréciations de dépenses R&D activées ressortent à 76 millions d'euros en 2013 (68 millions d'euros en 2012).

(3) 3^e au classement INPI de mars 2013 (brevets publiés en 2012).

1.6 INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

1.6.1 POLITIQUE INDUSTRIELLE

Afin de fournir chaque année à ses nombreux clients des dizaines de milliers de produits et services au plus haut niveau technique, Safran met en œuvre une politique industrielle volontariste visant à l'excellence industrielle, dans un contexte d'innovation permanente.

Cette politique industrielle est déclinée par toutes les sociétés du Groupe. La direction industrielle Groupe s'assure de sa bonne application lors des comités industriels Groupe et des autres groupes de travail à thèmes industriels qu'elle anime, ainsi que par l'assistance aux sociétés dans la conduite de leurs projets à l'international.

L'innovation, premier levier de la compétitivité, est au cœur des actions de développement industriel par l'introduction continue et maîtrisée de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes pour la fabrication de nouveaux produits correspondant aux attentes de ses clients.

Afin de réduire les cycles de développement de ces nouveaux produits, les équipes de développement industriel travaillent au plus proche des bureaux d'études et appliquent les méthodes et outils Groupe de management de projet et d'amélioration continue.

Dans une stratégie *Make or Buy* (40 % *Make* / 60 % *Buy*) le Groupe a développé un dispositif industriel international permettant de

s'assurer de sa proximité avec ses clients finaux et d'un meilleur équilibre de ses coûts de production entre les zones EUR et USD, cette dernière devise étant celle de l'industrie aéronautique. Ce dispositif s'appuie sur des pôles industriels, centrés sur des régions stratégiques, qui combinent les ressources des fournisseurs régionaux et des équipes Safran locales chargées dans les usines des opérations les plus délicates.

Cette présence à l'international est aussi un point d'appui pour des fournisseurs historiques de Safran qui souhaiteraient l'accompagner sur ces marchés, porteurs de croissance pour eux. En effet, depuis toujours Safran a accordé une très grande importance à ses fournisseurs qui sont source d'innovation, de flexibilité et de compétitivité économique : ainsi Safran est signataire de la charte Pacte PME, visant d'une part à soutenir les PME innovantes et, d'autre part, à les aider à se développer.

Enfin, une attention toute particulière est portée au développement personnel des salariés de Safran. Celui-ci passe par de nombreuses actions de formation ainsi que par l'organisation de la mobilité entre sites et fonctions afin de permettre à chacun d'acquérir de nouvelles compétences et de développer ses talents (cf. § 5.3).

1.6.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

Le montant total des investissements corporels 2013 s'élève à 492 millions d'euros en hausse de 15 % par rapport à l'année 2012. Ce montant inclut un produit de 42 millions d'euros lié à la cession d'un ensemble immobilier au cours de l'exercice 2013.

Cette augmentation des investissements prépare le Groupe à faire face aux prévisions de forte croissance de l'activité.

Zone géographique (en millions d'euros)	2012	2013
France	255	306
Europe (hors France)	62	34
Amérique du Nord	69	68
Asie	18	63
Reste du monde	15	21
TOTAL	419	492

En 2013, les investissements corporels ont principalement été réalisés en France (62 %) au travers de la création de nouveaux sites :

- un centre de R&D pour le développement de nouveaux matériaux composites à Vert-le-Petit, à proximité de Paris ;
- une usine pour la fabrication des pièces composites des futurs moteurs LEAP (aubes de soufflante et carters) à Commercy, dans la Meuse ;
- un atelier de Messier-Bugatti-Dowty à Bidos (Pyrénées Atlantiques), pour l'usinage des tiges de trains d'atterrissage en titane.

Les travaux de construction de Safran University à Massy Vilgénis (Essonne) se sont également poursuivis tout au long de l'année 2013.

Les autres investissements en France poursuivent la politique menée les années précédentes : rénovation et modernisation des sites industriels pour accompagner la montée en cadence et l'arrivée des nouveaux programmes Boeing 787, A350, LEAP, Silvercrest (Messier-Bugatti-Dowty à Molsheim pour le montage des équipements d'atterrisseur,...), renouvellement et modernisation des moyens industriels dans les sites existants (moyens d'usinage à Snecma Corbeil et Snecma Gennevilliers,...), installations et modernisation des équipements d'essai (Snecma Villaroche et Snecma Istres, Messier-Bugatti-Dowty à Villeurbanne,...).

Hors de France, les investissements du Groupe se sont notamment portés sur :

- le lancement du site de *podding* ⁽¹⁾ d'Aircelle à Hambourg pour l'équipement des moteurs LEAP du programme A320neo ;
- la poursuite de la modernisation de l'outil industriel de Messier-Bugatti-Dowty à Montréal (Canada) pour la fabrication des caissons acier des trains d'atterrissage ;
- des augmentations de capacité requises par nos marchés avec de nouveaux bâtiments de production de câblage au Maroc pour Labinal, et de nouveaux moyens de production pour Snecma à Querétaro (Mexique) et à Suzhou (Chine) ;
- la construction d'une nouvelle usine de fabrication de freins carbone Messier-Bugatti-Dowty en Malaisie.

1.7 ACTIFS IMMOBILIERS

Le siège social de Safran est situé à Paris (France).

Le Groupe exerce ses activités à travers le monde depuis des centres de recherche, de production et de maintenance. Le tableau suivant présente une sélection de ces sites significatifs soit par leur taille soit par leur implantation géographique.

Société	Établissement	Activité	Type de détention
FRANCE			
Safran	Paris 15^e	Siège du Groupe	P
	Issy-les-Moulineaux	Centre de services partagés et fonctions support	L
Snecma	Évry/Corbeil	Usinage et assemblage de pièces aéronautiques, vente et prospective moteurs militaires	P
	Gennevilliers	Forge, fonderie et usinage de pièces aéronautiques	P
	Vernon	Conception et production de moteurs-fusées	P
	Villaroche	Conception, montage, essais de turboréacteurs, vente et prospective moteurs civils	P
	Montereau/Melun	Service clients	L
	Châtelleraut	Maintenance de moteurs militaires, pièces et modules et moteurs civils	P
	Saint-Quentin-en-Yvelines	Maintenance et réparation de moteurs civils	P
	Le Creusot	Usinage disques de turbines	P
Société de Motorisation Aéronautique (SMA)	Bourges	Siège social, conception, production et vente de moteurs d'avions pour l'aviation légère	L
Herakles	Le Haillan	Siège social, propulsion solide Ariane et missiles, composites thermo-structuraux	P
	Saint-Médard-en-Jalles	Production de propergol solide	P
	Vert-le-Petit	Étude des matériaux énergétiques et de leur fonctionnement	P
	Toulouse	Production de matières premières pour la chimie du spatial	P
Turbomeca	Bordes	Siège social, conception, fabrication et essais de turbines à gaz	P et CB
	Tarnos	Production de composants mécaniques et maintenance pour moteurs d'hélicoptères	P
	Buchelay	Réalisation de pièces et d'ensembles hydromécaniques pour l'industrie aéronautique	P

(P : Propriétaire – L : Locataire – CB : Crédit-Bail).

(1) Intégration physique de la nacelle au moteur.

Société	Établissement	Activité	Type de détention	
Microturbo	Toulouse	Fabrication de turbines de petite puissance	P	
Aircelle	Le Havre/Gonfreville	Conception et production de nacelles et d'inverseurs de poussée	P	
Hispano-Suiza	Colombes	Siège social, centre d'études et de production pour transmissions de puissance	P	
Labinal ⁽¹⁾	Blagnac	Siège social, services	P	
	Blagnac	Montage, installation, maintenance	L	
	Vichy	Production de câblages aéronautiques	P	
	Villemur-sur-Tarn	Production de câblages aéronautiques	P	
Messier-Bugatti-Dowty	Molsheim	Production de roues, freins, et de systèmes hydrauliques – Maintenance, réparation et entretien de trains d'atterrissage	P	
	Vélizy-Villacoublay	Siège social, études conception essais freinage, équipements et trains d'atterrissage	P	
	Villeurbanne	Production, recherche et développement de freins carbone	P	
	Bidos/Oloron-Sainte-Marie	Production de trains d'atterrissage	P	
Safran Engineering Services	Montigny-le-Bretonneux	Ingénierie	L	
	Toulouse	Siège social, ingénierie	L	
Sagem	Boulogne-Billancourt	Siège social	L	
	Fougères	Sous-traitance électronique	P	
	Argenteuil	R&D	P	
	Éragny	R&D	P	
	Valence	R&D, production	L	
	Massy	Fabrication optoélectronique et aéronautique – Système de contrôle et de régulation électronique	CB et L	
	Montluçon Domerat	Fabrication mécanique, optique, électronique et intégrations de systèmes	P	
	Poitiers	Fabrication d'équipements optoélectroniques	P	
	Dijon	Fabrication d'équipements optiques et optoélectroniques	P	
Morpho	Mantes-la-Jolie	Fabrication d'équipements aéronautiques	P	
	Issy-les-Moulineaux	Siège social, centre administratif et commercial	L	
	Osny	R&D	P	
	Saint-Étienne du Rouvray	Industrialisation, production et maintenance des terminaux	P	
EUROPE (HORS FRANCE)				
Aleat	Tirana	Albanie	Fabrication et distribution de documents d'identité	L
Labinal GmbH	Hambourg	Allemagne	Ingénierie, montage, installation, maintenance	L
Morpho Cards GmbH	Flintbek et Paderborn	Allemagne	Étude, fabrication, commercialisation de cartes à puce	L

(P : Propriétaire – L : Locataire – CB : Crédit-Bail).

(1) Labinal Power Systems est la nouvelle dénomination sociale de Labinal. Labinal Power Systems est également le nom utilisé pour désigner un nouveau pôle d'expertise, mis en place le 2 janvier 2014, regroupant les activités électriques du Groupe : la société Labinal Power Systems (un leader mondial des systèmes d'interconnexions électriques), Safran Power (spécialiste de l'énergie électrique à bord) comprenant les activités acquises de Goodrich Electrical Power Systems et la société Aerosource, Inc., Safran Engineering Services (spécialiste des services d'ingénierie notamment dans le domaine des systèmes électriques) et Technofan (équipements de ventilation et moteurs électriques).

Société	Établissement		Activité	Type de détention
Sagem Navigation GmbH	Murr	Allemagne	R&D, production	L
Techspace Aero	Herstal (Milmort)	Belgique	Siège social, productions aéronautiques et spatiales, conception de bancs d'essais, essais de réacteurs	P
Aircelle Ltd.	Burnley	Royaume-Uni	Production de nacelles et d'inverseurs de poussée	P
Messier-Dowty Ltd.	Gloucester	Royaume-Uni	Étude, essais, services, et production de trains d'atterrissage	P
Safran Power UK	Pitstone Green	Royaume-Uni	Siège social	L
Morpho B.V.	Haarlem	Pays-Bas	Production, personnalisation et vente de cartes, de documents d'identité, de sécurité et de produits associés	L
Hispano-Suiza Polska sp. Zoo	Sedziszow Malopolski	Pologne	Production de pièces mécaniques pour différentes sociétés du Groupe	P
Orga Zelenograd Smart Cards and Systems, z.a.o.	Moscou	Russie	Recherche, fabrication et vente de cartes à puce	P
Smartinvest o.o.o. et Smartec z.a.o.	Moscou	Russie	Holding, études	L
Vectronix	Heerbrugg	Suisse	Recherche et fabrication de produits optroniques de défense	L
Colibrys SA	Neuchâtel/Yverdon	Suisse	Siège social, conception et fabrication de capteurs, en particulier d'accéléromètres	L
AMÉRIQUE DU NORD				
Messier-Dowty, Inc.	Montréal	Canada	Production de trains d'atterrissage	P
	Toronto	Canada	Production et maintenance de trains d'atterrissage	P
Safran Electronics Canada, Inc.	Peterborough	Canada	R&D, support client et production d'équipements aéronautiques	L
Turbomeca Canada, Inc.	Mirabel	Canada	Maintenance et réparation de turbines à gaz, équipements aéronautiques et tous travaux sur hélicoptères	P
Advanced Components International	Fort Myers	États-Unis	Conception et fabrication de réservoirs pour applications aéronautiques	P
Aerosource, Inc.	Sommerset	États-Unis	Réparation et maintenance de pièces aéronautiques	L
Cenco, Inc.	Minneapolis	États-Unis	Ingénierie de bancs d'essais	L
Labinal, Inc.	Denton	États-Unis	Production de câblages aéronautiques	L
	Everett	États-Unis	Ingénierie	L
Labinal Salisbury, Inc.	Salisbury	États-Unis	Production de câblages aéronautiques	P
Messier-Bugatti USA	Walton	États-Unis	Production de freins carbone – R&D	P
Morpho Detection, LLC	Newark/Wilmington	États-Unis	Recherche, fabrication et vente de produits et systèmes de détection de substances dangereuses ou illicites	L
MorphoTrak, LLC.	Anaheim/Federal Way	États-Unis	Étude, commercialisation et support de produits et services d'identité	L
MorphoTrust USA, LLC.	Billerica	États-Unis	Étude, commercialisation et support de produits et services d'identité	L
Optics 1, Inc.	Manchester	États-Unis	R&D, production opto-mécanique et électro-optique	L

(P : Propriétaire – L : Locataire – CB : Crédit-Bail).

Société	Établissement		Activité	Type de détention
Sagem Avionics, LLC.	Grand Prairie	États-Unis	Commercialisation et support client des lignes produits aéronautiques	L
Turbomeca Manufacturing, Inc.	Monroe	États-Unis	Production de pièces de moteurs d'hélicoptères	P
Turbomeca USA, Inc.	Grand Prairie	États-Unis	Maintenance de moteurs livrés, livraison de pièces de rechange	P
Vectronix, Inc.	Leesburg	États-Unis	Commercialisation de systèmes et équipements d'observation et de localisation	L
Safran Power USA, LLC.	Twinsburg Ohio	États-Unis	Ingénierie, pièces de rechange, maintenance et réparation	L
Labinal de Mexico, SA de CV	Chihuahua	Mexique	Production de câblages aéronautiques et ingénierie	L
Messier-Dowty Mexico, SA de CV	Querétaro	Mexique	Production de trains d'atterrissage	L
Messier Services Americas, SA de CV	Querétaro	Mexique	Maintenance et réparation de trains d'atterrissage	L
Morpho Cards Mexico	Mexico	Mexique	Vente de dispositifs biométriques	L
Snecma America Engine Services (SAMES), SA de CV	Querétaro	Mexique	Maintenance et réparation de moteurs civils	L
Snecma Mexico, SA de CV	Querétaro	Mexique	Production de pièces de moteurs civils	L
AMÉRIQUE DU SUD				
Morpho do Brasil SA	Taubate/São Paulo	Brésil	Recherche, fabrication et vente de cartes à puce	L
Turbomeca do Brasil Industrie e Comercio Ltda	Rio de Janeiro	Brésil	Études, fabrication, achat-vente et maintenance de turbomachines	P
Safran Servicos de Supporte de Programas Aeronauticos Ltda (Safran Aeronautica)	São José dos Campos	Brésil	Services techniques, opérationnels, interfaces, support clients et gestion de programmes, Business Unit de Safran Engineering Services	L
Sagem Defesa e Aeronautica Ltda Sagem Optovac	São José dos Campos	Brésil	Assemblage et distribution optronique, Assemblage pilote-automatique hélicoptère	L
Morpho Tarjeta de Colombia S.A.S	Bogotá	Colombie	Adaptation locale des logiciels et matériels solutions gouvernementales	L
Morpho Cards de Colombia S.A.S	Bogotá	Colombie	Fabrication et vente de cartes à puce	L
AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT				
Morpho South Africa Pty Ltd.	Sandton (Johannesburg)	Afrique du Sud	Vente de dispositifs biométriques	L
Turbomeca Africa	Bonaero	Afrique du Sud	Production et réparation de moteurs d'hélicoptères	L
Morpho	Abu Dhabi	EAU	Vente de dispositifs biométriques	L
Aircelle Maroc	Casablanca	Maroc	Construction d'éléments composites pour moteurs	L
Labinal Maroc	Temara/Aïn Atiq	Maroc	Production de câblages aéronautiques	CB
Safran Engineering Services Maroc	Casablanca	Maroc	Ingénierie automobile, aéronautique	CB
Morpho Maroc	Casablanca	Maroc	Développement logiciel	L
Snecma Morocco Engine Services	Casablanca	Maroc	Maintenance et réparation de moteurs civils	L

(P : Propriétaire – L : Locataire – CB : Crédit-Bail).

Société	Établissement		Activité	Type de détention
ASIE – OCÉANIE				
Morpho Australasia Pty Ltd.	Sydney	Australie	Vente et maintenance des produits Morpho	L
Turbomeca Australasia Pty Ltd.	Bankstown	Australie	Support et production de turbomoteurs	L
Messier-Dowty Suzhou Co, Ltd.	Suzhou	Chine	Production de trains d'atterrissage	P
Snecma Suzhou Co, Ltd.	Suzhou	Chine	Fabrication et assemblage de modules moteurs	P
Snecma Xinyi Airfoil Castings Co, Ltd.	Guiyang	Chine	Fonderie de pièces aéronautiques	P
Smart Chip Ltd./ Syscom Corporation Ltd.	Noida/New Delhi	Inde	Recherche, fabrication et vente de cartes à puce	P
Safran Engineering Services India	Bangalore	Inde	Ingénierie automobile, aéronautique	L
Messier Services Asia Pte Ltd.	Singapour	Singapour	Réparation de trains d'atterrissage	P
Cassis International Pte Ltd.	Singapour	Singapour	Fourniture de services de confiance ⁽¹⁾	L
Morpho Cards (Singapore) Pte Ltd.	Singapour	Singapour	Commercialisation de cartes à puce	L
Turbomeca Asia Pacific Pte Ltd	Singapour	Singapour	Maintenance, réparation, entretien de moteurs d'hélicoptères	L

(P : Propriétaire – L : Locataire – CB : Crédit-Bail).

(1) Les services de confiance permettent aux opérateurs de réseaux mobiles et aux fournisseurs de services de gérer et mettre en œuvre des solutions d'authentification des personnes sur un appareil mobile pour sécuriser des applications telles que les services bancaires, les transports et l'accès physique à des sites sécurisés.

Les facteurs environnementaux susceptibles d'influencer l'utilisation par le Groupe de ses immobilisations corporelles sont présentés au § 5.4.3. Le Groupe a élaboré un référentiel Santé, Sécurité, Environnement (SSE) qui permet d'évaluer le niveau de maîtrise des immobilisations corporelles et des activités notamment pour la conformité réglementaire (Hygiène, Sécurité, Environnement) et procède régulièrement à des autoévaluations et des audits.

1.8 LA POLITIQUE ACHATS DU GROUPE

Le Groupe conduit une politique achats à la hauteur de son objectif d'excellence et de compétitivité, en totale cohérence avec sa politique industrielle et sa stratégie RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise).

La politique achats vise à concentrer l'activité du Groupe vers les fournisseurs qui satisfont aux exigences, aux règles spécifiques des marchés aéronautique, défense, sécurité et qui sont prêts à s'engager sur le long terme avec Safran dans une relation équilibrée et profitable aux deux parties.

Elle s'articule autour de quatre thèmes majeurs :

- construire un panel fournisseurs qui :
 - permette de répondre aux besoins actuels et futurs du Groupe en termes de performance (coût, qualité, délai), de savoir-faire et d'innovations technologiques,
 - garantisse à Safran la déclinaison de sa stratégie RSE vers sa *supply chain* ⁽¹⁾ amont ;
- impliquer les fournisseurs en amont dans les développements de nos produits afin de mieux répondre à l'intégralité des exigences client en leur donnant la possibilité de proposer leurs innovations et d'apporter toute leur expertise pour obtenir les meilleurs coûts et performances des produits dans le respect des exigences SSE ;
- promouvoir des procédures, des outils de pilotage et de mesure communs à toutes les sociétés du Groupe pour améliorer son fonctionnement et ses performances avec les fournisseurs ;
- apporter un support aux fournisseurs clefs pour les aider à adapter leur organisation et leur dispositif industriel aux attentes et à l'évolution des exigences du marché.

Son déploiement s'effectue :

- dans le respect de la charte d'éthique du Groupe et des bonnes pratiques recensées dans la charte de la médiation interentreprises ;
- en conformité avec les engagements pris par Safran auprès des pouvoirs publics, des associations professionnelles et autres partenaires ;
- en s'appuyant sur une constante collaboration entre les sociétés, un réseau et une culture Achats Safran, une étroite coordination de tous les acteurs du Groupe en relation avec les fournisseurs et l'implication des Achats dans toutes les phases de la vie de nos produits.

Afin d'impliquer ses fournisseurs dans ce déploiement, Safran a réuni en 2013 les plus importants d'entre eux lors d'une convention dont la signature était *Working together for higher effectiveness*.

Cette première convention fournisseurs, organisée sous le signe de la compétitivité avait pour objectif de mobiliser la *supply chain* sur les enjeux d'avenir du Groupe, ses perspectives de croissance et ses objectifs industriels. Ainsi, au cours de cette convention, à laquelle participaient des membres du réseau d'acheteurs et des fonctions supports achats Safran, quatre thèmes majeurs ont été développés :

- une relation durable et équilibrée avec le Groupe ;
- l'obligation de performances coût, qualité, délai ;
- la réussite des nouveaux programmes ;
- l'innovation et la préparation de l'avenir.

1.9 LA POLITIQUE ET LA PERFORMANCE QUALITÉ GROUPE

Safran conduit une politique qualité ambitieuse qui vise trois objectifs majeurs :

- la satisfaction de nos clients ;
- la progression continue de nos performances ;
- l'accroissement de notre compétitivité.

Cette politique est déclinée en synergie avec les différentes sociétés du Groupe, en identifiant les objectifs de performance et les actions prioritaires à conduire afin de garantir l'efficacité de Safran. Elle s'appuie notamment sur le déploiement de méthodes et outils communs, issus des partages d'expériences et meilleures pratiques des sociétés du Groupe.

Cette politique est fondée sur les valeurs du Groupe et se déploie en cohérence avec sa démarche de progrès Safran+.

En 2013, les actions de progrès qualité ont permis la poursuite de l'amélioration de la satisfaction des clients, avec des résultats

tangibles notamment en faveur de la performance de ponctualité. Par ailleurs, les clients avionneurs ont exprimé leur satisfaction face à la performance qualité réalisée sur les moteurs CFM dans un contexte de record de production.

2013 a également vu le déploiement couronné de succès de plusieurs initiatives en faveur des fournisseurs :

- la refonte du corpus des exigences qualité fournisseurs, conduisant à une réduction de 50 % du nombre d'exigences ;
- la mise en œuvre d'un processus commun d'agrément fournisseurs, avec une centaine d'agréments prononcés ;
- le lancement du déploiement du QRQC (Quick Response Quality Control), méthode de management permettant l'amélioration de la performance opérationnelle au quotidien, à la fois en interne et vers nos fournisseurs clés.

(1) Chaîne d'approvisionnement.

De plus, la rigueur dans la conduite de nos développements a été renforcée, en particulier par l'application de la logique de jalons, avec des revues formelles, portée par le référentiel Groupe de management de programmes, ainsi que par l'utilisation croissante des méthodes d'analyse et de maîtrise des risques appliquées aux produits et procédés.

L'ambition pour l'avenir est de poursuivre et amplifier ces actions de progrès, en insistant sur l'amélioration :

- de la satisfaction clients, en rendant la Voix du Client omniprésente dans l'entreprise ;

- de nos processus, avec notamment une meilleure prise en compte des retours d'expériences ;
- de la performance qualité (interne et fournisseurs) ;
- de notre système qualité, dans le but de garantir son appropriation par tous.

Ces actions de progrès sont définies et structurées pour répondre à la Vision Qualité partagée dans le Groupe : *Mériter la confiance des clients grâce à une qualité reconnue au meilleur niveau mondial.*

1.10 LA DÉMARCHE SAFRAN+

La démarche de progrès continu et de modernisation, labellisée « Safran+ » depuis 2009, s'est donné pour objectif l'amélioration continue de la performance au sein de l'ensemble du Groupe. Pour concrétiser cette amélioration, Safran+ a défini des axes de progrès, fixé des cibles et proposé des méthodologies. Safran+ fonctionne autour d'une organisation centrale, relayée elle-même par un réseau dédié, déployé au sein de toutes les entités du Groupe. Ce pilotage autorise ainsi un faisceau d'initiatives d'améliorations venant, soit du Groupe et applicables à l'ensemble des sociétés, soit de chacune d'elles et propres à ces dernières. La plupart des projets relève d'améliorations continues, mais cinq d'entre eux se placent davantage dans une optique de rupture, animée et fédérée par le Groupe :

- la modernisation de la gestion du Groupe (orientée sur les fonctions support) ;
- la réduction du besoin en fonds de roulement (BFR) ;
- la maîtrise des achats de production ;
- l'optimisation de la chaîne logistique amont ;
- l'efficacité du développement, de la recherche et de l'industrialisation.

Enfin deux initiatives permanentes et transverses complètent la démarche :

- l'Innovation Participative, offrant à chaque salarié, dans son secteur, la possibilité d'améliorer l'entreprise ;
- le *Lean Sigma* ⁽¹⁾ formant *Green Belts*, *Black Belts* et *Master Black Belts*, pilotes professionnels de la transformation du Groupe, agissant de manière structurée et standardisée.

La majorité des projets est tournée vers une des trois cibles suivantes :

- l'amélioration du résultat opérationnel ;
- la réduction du BFR ;
- la diminution à l'exposition au taux de change euro/dollar US.

Pour chaque cible, la stratégie du Groupe valide un objectif annuel par société.

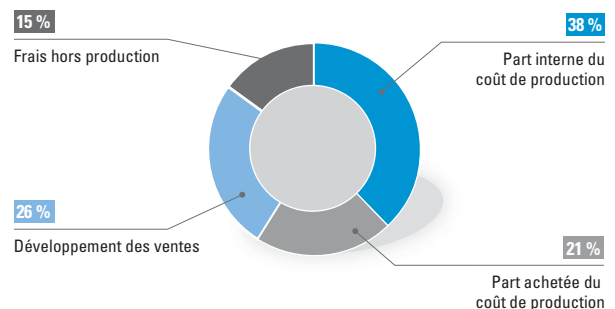
Le suivi s'effectue selon deux approches complémentaires :

- en amont, des indicateurs opérationnels adaptés aux projets, permettent aux responsables d'évaluer l'avancement direct des actions, depuis l'identification à la certitude de leur réalisation ;

- en aval, des indicateurs clés de gestion comparent performances prévues et obtenues par société sur l'année en cours (ex. : indices de coûts de production, cycles des pièces menantes, etc.).

Tout au long de l'année, des progrès sont présentés par les managers concernés à la direction générale du Groupe, lors de revues biannuelles sur deux sites différents par société.

En 2013, la répartition des gains de la démarche Safran+ a été la suivante :



Dans chacun de ces axes, des faits marquants se sont produits en 2013 :

- le *Lean-Sigma* et l'Innovation Participative ont poursuivi leur déploiement dans le Groupe :
 - plus de 900 nouveaux *Green Belts* ⁽²⁾ et *Black Belts* ⁽²⁾ ont été formés et 9 nouveaux *Master Black Belts* ⁽²⁾ certifiés,
 - plus de 50 000 idées, prises sur l'ensemble des idées recensées dans l'année, ont été appliquées ;
- Safran a poursuivi la modernisation de la gestion du Groupe. L'ensemble des centres de services partagés (CSP) pour la France a été réuni en 2013 sous une seule direction. Un même bâtiment accueille ainsi les centres suivants : achats hors production, paye, recrutement, finance, systèmes d'information, santé-sécurité environnement. Les projets lancés appliquent les principes du *Lean office* pour améliorer la performance et développer la culture de service. Ces projets se poursuivront sur 2014. Par ailleurs une réflexion sur l'extension des CSP à l'international a été initiée en 2013 ;

(1) *Lean-Sigma* : processus d'amélioration continue de la performance et d'élimination des gaspillages.

(2) Niveaux homologués de responsabilités pour la mise en place des méthodes *Lean-Sigma*.

- une initiative visant à simplifier le fonctionnement du Groupe a été lancée. Relayée par toutes les directions des sociétés, elle a recensé de nombreuses opportunités qui seront exploitées sur 2014 ;
- la fonction Achat a progressé en maturité avec la convergence, entre sociétés du Groupe, des multiples processus associés et la coordination d'actions d'achats communs. En outre, un pilotage de la performance fournisseurs, basé sur un référentiel harmonisé, a été mis en place. Le projet Groupe « Prescription d'achat » s'est poursuivi, en s'appliquant à de nouveaux domaines où l'appréciation du juste besoin a permis l'optimisation des décisions d'achat ;
- la démarche de progrès en R&D, construite avec les correspondants des sociétés, applique les principes du *lean engineering* avec notamment des principes de management visuel, orienté vers la satisfaction client en coût, qualité et délais ;
- des projets pilotes autour du « QRQC » ⁽¹⁾ ont été menés en interne et avec des fournisseurs ; les très bons résultats enregistrés grâce à ce cadre rigoureux de management au quotidien de la performance, ont conduit à en décider le déploiement dans le Groupe ;
- enfin, le Groupe s'est engagé dans le déploiement de réseaux collaboratifs d'entreprise visant à développer l'innovation, à partager l'expertise et les bonnes pratiques.

(1) QRQC – Quick Response, Quality Control : méthode de traitement rapide des dysfonctionnements, nécessitant une posture managériale de vigilance et de réaction instantanée.



2 | ACTIVITÉS DU GROUPE EN 2013 ET PERSPECTIVES 2014

2.1	COMMENTAIRES SUR LA PERFORMANCE 2013 EN DONNÉES AJUSTÉES	48
2.1.1	Méthodologie de passage en données ajustées	48
2.1.2	Vue d'ensemble sur les résultats du Groupe en 2013	50
2.1.3	Résultats en données ajustées par activité	52
2.2	COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE	66
2.2.1	Compte de résultat consolidé	66
2.2.2	Bilan consolidé simplifié au 31 décembre 2013	68
2.2.3	Variation de la position financière nette	68
2.3	COMMENTAIRES SUR LES COMPTES SOCIAUX	69
2.3.1	Compte de résultat Safran	69
2.3.2	Bilan Safran simplifié au 31 décembre 2013	70
2.3.3	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	70
2.4	PERSPECTIVES 2014	71
2.5	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE	71



Les faits marquants de 2013

PROPULSION AÉRONAUTIQUE ET SPATIALE

- Livraison de 1 502 moteurs CFM56 en 2013 en hausse de 7 % par rapport à 2012 (1 406 moteurs) ;
- Près de 10 800 moteurs CFM56 et LEAP en carnet (commandes fermes et intentions) soit plus sept années de production aux cadences actuelles ;
- Sélection du moteur Silvercrest par Dassault pour son nouvel avion d'affaires Falcon 5X ;
- Livraison de 934 moteurs d'hélicoptères, en hausse par rapport aux 924 turbines livrées en 2012 ;
- Acquisition de la part de Rolls-Royce dans le programme commun de turbines d'hélicoptères RTM322.

ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES

- Poursuite de la montée en cadence sur des programmes matures (A320, A330 et Boeing 737) et des nouveaux programmes (Boeing 787) ;
- Finalisation de l'acquisition de Goodrich Electrical Power Systems ;
- Signature d'accords avec Airbus et Air France pour l'évaluation et le développement de l'*electric green taxiing system*, nouveau système de roulage au sol ;
- Réorganisation des activités électriques dans un seul pôle d'expertise : Labinal Power Systems (créé le 2 janvier 2014).

DÉFENSE

- Poursuite des livraisons à l'armée française du système de protection du fantassin FELIN portant à 14 le nombre de régiments livrés ;
- Sélection de Safran pour la modernisation du Système inertielle de navigation et d'alignement (SINA) du porte-avions Charles de Gaulle ;
- Livraison de la 10 000^e centrale de cap et d'attitude APIRS (*Aircraft Piloting Reference Sensor*) ;
- Acquisition de la société suisse Colybris SA, spécialisée dans les micro-capteurs de mouvement.

SÉCURITÉ

- Franchissement des 500 millions de résidents indiens disposant d'un numéro d'identification unique dans le cadre du projet Aadhaar ;
- Signature d'un partenariat stratégique avec INTERPOL prévoyant la fourniture de diverses solutions biométriques innovantes ;
- Fourniture de 7 millions de cartes d'identification des électeurs au Mali ;
- Sélection par les aéroports de Nice-Côte d'Azur et Narita (Japon) des systèmes de détection d'explosifs à haut débit ;
- Sélection par la CATSA (autorité canadienne de la sécurité des transports) des systèmes de détection d'explosifs.

Les chiffres clés 2013 en données ajustées

(en millions d'euros)	Propulsion aéronautique et spatiale		Équipements aéronautiques		Défense		Sécurité		Holding et divers		Total	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Chiffre d'affaires	7 005	7 791	3 691	4 121	1 315	1 278	1 546	1 502	3	3	13 560	14 695
Résultat opérationnel courant ⁽¹⁾	1 076	1 359	286	380	79	87	145	120	(142)	(158)	1 444	1 788
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	1 077	1 345	270	378	79	94	120	117	(152)	(177)	1 394	1 757
Cash flow libre ⁽²⁾	464	521	38	67	13	110	11	(42)	38	56	564	712
Investissements corporels	168	208	140	169	47	16	46	66	18	33	419	492
R&D autofinancée	649	790	213	254	117	126	124	129	NA	NA	1 103	1 299
Effectifs ⁽³⁾	23 271	24 511	22 874	24 495	7 182	7 195	7 727	8 403	1 504	1 685	62 558	66 289

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages au personnel » (cf. § 3.1, note 3).

(2) Le cash flow libre correspond à la capacité d'autofinancement minorée de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements incorporels et corporels.

(3) Effectifs inscrits au 31 décembre de l'exercice.

2.1 COMMENTAIRES SUR LA PERFORMANCE 2013 EN DONNÉES AJUSTÉES

2.1.1 MÉTHODOLOGIE DE PASSAGE EN DONNÉES AJUSTÉES

Préambule

Pour refléter les performances économiques réelles du Groupe et permettre leur suivi et leur comparabilité avec celles de ses concurrents, Safran établit, en parallèle de ses comptes consolidés, un compte de résultat ajusté.

Il est rappelé que Safran :

- résulte de la fusion au 11 mai 2005 des groupes Sagem et Snecma ; celle-ci a été traitée conformément à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » dans ses comptes consolidés ;
- inscrit, depuis le 1^{er} juillet 2005, toutes les variations de juste valeur des instruments dérivés de change en résultat financier, dans le cadre des prescriptions de la norme IAS 39 applicables aux opérations qui ne sont pas qualifiées en comptabilité de couverture (cf. § 3.1. principes et méthodes comptables note 1.f).

En conséquence, le compte de résultat consolidé du Groupe est ajusté des incidences :

- de l'allocation du prix d'acquisition réalisée dans le cadre des regroupements d'entreprises. Ce retraitement concerne depuis 2005 les dotations aux amortissements des actifs

incorporels liés aux programmes aéronautiques, réévalués lors de la fusion Sagem/Snecma. À compter de la publication des comptes semestriels 2010, le Groupe a décidé de retraiter les effets des écritures relatives à l'allocation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises, notamment les dotations aux amortissements des actifs incorporels, reconnus lors de l'acquisition, avec des durées d'amortissement longues, justifiées par la durée des cycles économiques des activités dans lesquelles opère le Groupe, ainsi que le produit de réévaluation de la participation antérieurement détenue dans une activité en cas d'acquisition par étapes ;

- de la valorisation des instruments dérivés de change afin de rétablir la substance économique réelle de la stratégie globale de couverture du risque de change du Groupe :
 - ainsi le chiffre d'affaires net des achats en devises est valorisé au cours de change effectivement obtenu sur la période, intégrant le coût de mise en œuvre de la stratégie de couverture, et
 - la totalité des variations de juste valeur des instruments dérivés de change afférentes aux flux des périodes futures est neutralisée.

Table de passage du compte de résultat consolidé au compte de résultat ajusté

L'incidence de ces ajustements sur les agrégats du compte de résultat est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	Données consolidées 31.12.2013	Couverture de change		Regroupements d'entreprises		Données ajustées 31.12.2013
		Revalorisation du chiffre d'affaires ⁽¹⁾	Différés des résultats sur couvertures ⁽²⁾	Amortissements incorporels fusion Sagem-Snecma ⁽³⁾	Effets des autres regroupements d'entreprises ⁽⁴⁾	
Chiffre d'affaires	14 490	205	-	-	-	14 695
Autres produits et charges opérationnels courants	(13 195)	(2)	13	150	127	(12 907)
Résultat opérationnel courant	1 295	203	13	150	127	1 788
Autres produits et charges opérationnels non courants	185	-	-	-	(216)	(31)
Résultat opérationnel	1 480	203	13	150	(89)	1 757
Coût de la dette	(42)	-	-	-	-	(42)
Résultat financier lié au change	551	(203)	(374)	-	-	(26)
Autres produits et charges financiers	(70)	-	-	-	-	(70)
Résultat financier	439	(203)	(374)	-	-	(138)
Produit (charge) d'impôts	(650)	-	110	(52)	52	(540)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	15	-	-	-	-	15
Résultat de cession de titres Ingenico	131	-	-	-	-	131
Résultat net des activités poursuivies	1 415	-	(251)	98	(37)	1 225
Résultat attribuable aux intérêts minoritaires	(29)	-	(1)	(2)	-	(32)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	1 386	-	(252)	96	(37)	1 193

(1) Revalorisation (par devise) du chiffre d'affaires net des achats en devises au cours couvert (incluant les primes sur options dénouées), par reclassement des variations de valeur des couvertures affectées aux flux de la période.

(2) Variations de valeur des couvertures afférentes aux flux des périodes futures (374 millions d'euros hors impôts), et effet de la prise en compte des couvertures dans l'évaluation des provisions pour pertes à terminaison pour 13 millions d'euros.

(3) Annulation des amortissements/dépréciations des actifs incorporels liés à la revalorisation des programmes aéronautiques issue de l'application de la norme IFRS 3 à l'opération de fusion Sagem/Snecma.

(4) Annulation des amortissements des actifs identifiés et des effets de revalorisation des stocks lors des acquisitions, ainsi que du produit de réévaluation de la participation antérieurement détenue par le Groupe dans l'activité RTM322.

Il est rappelé que seuls les états financiers consolidés présentés au § 3.1 du présent document font l'objet d'un audit par les commissaires aux comptes, y compris les agrégats « chiffre d'affaires » et « résultat opérationnel » fournis en données ajustées dans la note 5 « Information sectorielle » du § 3.1.

Les données financières ajustées, autres que celles fournies dans la note 5 « Information sectorielle » du § 3.1, font l'objet de travaux de vérification au titre de la lecture d'ensemble des informations données dans le présent document.

2.1.2 VUE D'ENSEMBLE SUR LES RÉSULTATS DU GROUPE EN 2013

Compte de résultat ajusté

<i>(en millions d'euros)</i>	2012 Données ajustées ⁽¹⁾	2013 Données ajustées
Chiffre d'affaires	13 560	14 695
Autres produits	209	264
Produits des activités ordinaires	13 769	14 959
Production stockée	340	(6)
Production immobilisée	642	911
Consommations de l'exercice	(8 160)	(8 639)
Frais de personnel	(4 205)	(4 506)
Impôts et taxes	(270)	(276)
Dotations nettes aux amortissements et aux provisions	(601)	(531)
Dépreciations d'actifs	(26)	(78)
Autres produits et charges opérationnels courants	(45)	(46)
Résultat opérationnel courant	1 444	1 788
Autres produits et charges opérationnels non courants	(50)	(31)
Résultat opérationnel	1 394	1 757
Coût de la dette nette	(54)	(42)
Résultat financier lié au change	22	(26)
Autres produits et charges financiers	(122)	(70)
Résultat financier	(154)	(138)
Résultat avant impôts	1 240	1 619
Produit (charge) d'impôts	(254)	(540)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	19	15
Résultat de cession de titres Ingenico	-	131
Résultat net des activités poursuivies	1 005	1 225
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	1 005	1 225
Attribuable :		
• aux propriétaires de la société mère	979	1 193
• aux intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle)	26	32
Résultat net par action attribuable aux propriétaires de la société mère (en euros)		
Résultat par action de base : bénéfice/(perte)	2,36	2,87
Résultat par action dilué : bénéfice/(perte)	2,35	2,87
Résultat net par action des activités poursuivies attribuable aux propriétaires de la société mère (en euros)		
Résultat par action de base : bénéfice/(perte)	2,36	2,87
Résultat par action dilué : bénéfice/(perte)	2,35	2,87

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. § 3.1, note 3).

Commentaires sur l'activité du Groupe

CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ

En 2013, Safran réalise un chiffre d'affaires de 14 695 millions d'euros, contre 13 560 millions d'euros en 2012, représentant une hausse de 8,4 % sur un an (croissance organique de 8,2 %).

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2013 a progressé de 1 135 millions d'euros sur une base publiée, soulignant notamment les performances des activités aéronautiques. Sur une base organique, il est en croissance de 1 118 millions d'euros sous l'effet de l'augmentation des volumes de la première monte en aéronautique, du fort dynamisme des activités de services pour moteurs civils, de la stabilité des activités de sécurité et de la résistance des activités de défense (avionique).

(en millions d'euros)

	2012 Retraité ⁽¹⁾	2013
Résultat opérationnel courant	1 444	1 788
% du chiffre d'affaires	10,6 %	12,2 %
Total des éléments non courants	(50)	(31)
Plus-value de cessions	1	39
Pertes de valeur nettes des reprises sur actifs incorporels	(1)	(17)
Autres éléments inhabituels	(50)	(53)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	1 394	1 757
% du chiffre d'affaires	10,3 %	12,0 %

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. § 3.1, note 3).

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ

Le résultat opérationnel ajusté de l'année 2013 s'établit à 1 757 millions d'euros, contre 1 394 millions d'euros en 2012, en progression de 26,0 %. Les éléments non récurrents s'élèvent à (31) millions d'euros en 2013. Ils comprennent des plus-values sur la cession de Globe Motors, Inc. et d'un immeuble de bureaux à Paris, ainsi que des dépréciations sur les frais de développement capitalisés liés à un ancien programme moteur et d'autres charges principalement liées aux coûts des services passés d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont la population éligible est composée des cadres supérieurs du Groupe, qui sont actuellement au nombre d'environ 400.

RÉSULTAT FINANCIER AJUSTÉ

Le résultat financier ajusté 2013 s'établit à (138) millions d'euros, contre (154) millions d'euros en 2012. Les principaux éléments significatifs de décaissement correspondent au coût de la dette nette qui est en diminution entre 2012 et 2013 (à (42) millions d'euros par rapport à (54) millions d'euros en 2012). Le résultat financier intègre les charges de désactualisation des éléments de passifs et d'actifs, principalement les provisions et les avances remboursables ainsi que, le cas échéant, les effets de changement des taux d'actualisation utilisés en particulier pour le calcul des provisions. La charge totale de désactualisation des éléments de passifs et d'actifs, sans impact sur la trésorerie, représente (50) millions d'euros en 2013 contre (90) millions d'euros en 2012. La composante financière de la charge des engagements

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT AJUSTÉ

En 2013, Safran affiche un résultat opérationnel courant de 1 788 millions d'euros (12,2 % du chiffre d'affaires), en hausse de 344 millions d'euros, ou 23,8 %, par rapport aux 1 444 millions enregistrés en 2012 (10,6 % du chiffre d'affaires). Hors prise en compte des effets de couverture de change (103 millions d'euros) et de l'impact des acquisitions, des activités nouvellement consolidées et des cessions (7 millions d'euros), la croissance organique ressort à 234 millions d'euros, en hausse de 16,2 % par rapport à 2012.

Cette progression est principalement réalisée grâce aux activités de propulsion et équipements aéronautiques (croissance solide de la première monte et dynamique positive dans les services pour moteurs civils) et à la poursuite de l'amélioration de la rentabilité des activités d'avionique (défense).

postérieurs à l'emploi s'élève à (24) millions d'euros en 2013 contre (23) millions d'euros en 2012.

CHARGE D'IMPÔT AJUSTÉE

La charge d'impôt ajustée passe de (254) millions d'euros en 2012 à (540) millions d'euros en 2013, soit un taux d'imposition effectif plus élevé qu'en 2012 lorsque la charge fiscale du Groupe tenait notamment compte d'effets favorables liés à l'absorption par Safran de filiales dont les activités antérieurement déficitaires avaient fait l'objet d'un désengagement il y a plusieurs années. En 2013, une contribution exceptionnelle et temporaire (2013-2014) a porté le taux d'imposition applicable au résultat imposable en France à 38 %.

RÉSULTAT NET AJUSTÉ PART DU GROUPE

Le résultat net ajusté (part du Groupe) progresse de 22 % sur une base annuelle. Il s'élève à 1 193 millions d'euros, ou à 2,87 euros par action, comparé à 979 millions d'euros (2,36 euros par action) en 2012. Outre la croissance du résultat opérationnel courant, le résultat net ajusté 2013 inclut :

- des frais financiers nets de 138 millions, dont 42 millions d'euros de coût de la dette ;
- une charge d'impôts de 540 millions d'euros ;
- et une plus-value de cession de titres Ingenico de 131 millions d'euros.

2.1.3 RÉSULTATS EN DONNÉES AJUSTÉES PAR ACTIVITÉ

SYNTHÈSE DES CHIFFRES CLÉS EN DONNÉES AJUSTÉES PAR ACTIVITÉ

Le carnet de commandes en 2013 est en hausse de 16 % par rapport à 2012, atteignant 56,2 milliards d'euros contre 48,5 milliards d'euros en 2012.

(en millions d'euros)	Propulsion aéronautique et spatiale		Équipements aéronautiques		Défense		Sécurité		Holding et divers		Total	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Carnet de commandes ⁽¹⁾	29 879	35 919	14 467	16 485	2 380	2 174	1 737	1 647	NA	NA	48 463	56 224
Prises de commandes ⁽²⁾	11 516	11 502	3 539	6 776	1 142	1 072	1 862	1 451	NA	NA	18 058	20 801
Chiffre d'affaires	7 005	7 791	3 691	4 121	1 315	1 278	1 546	1 502	3	3	13 560	14 695
Résultat opérationnel courant ⁽³⁾	1 076	1 359	286	380	79	87	145	120	(142)	(158)	1 444	1 788
Résultat opérationnel ⁽³⁾	1 077	1 345	270	378	79	94	120	117	(152)	(177)	1 394	1 757
Cash flow libre ⁽⁴⁾	464	521	38	67	13	110	11	(42)	38	56	564	712
Investissements corporels	168	208	140	169	47	16	46	66	18	33	419	492
R&D autofinancée	649	790	213	254	117	126	124	129	NA	NA	1 103	1 299
Effectifs ⁽⁵⁾	23 271	24 511	22 874	24 495	7 182	7 195	7 727	8 403	1 504	1 685	62 558	66 289

(1) Le carnet de commandes correspond à l'en-cours de commandes enregistrées et non encore constatées en chiffre d'affaires. Environ 0,8 milliards d'euros de commandes en carnet est lié à des partenariats qui ne seront pas comptabilisés dans le chiffre d'affaires de Safran selon IFRS 11.

(2) Les prises de commandes correspondent aux commandes enregistrées dans l'année.

(3) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages au personnel » (cf. § 3.1, note 3).

(4) Le cash flow libre correspond à la capacité d'autofinancement minorée de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements incorporels et corporels.

(5) Effectifs inscrits au 31 décembre de l'exercice.

2.1.3.1 Propulsion aéronautique et spatiale

CHIFFRES CLÉS EN DONNÉES AJUSTÉES

	2012 Retraité ⁽¹⁾	2013	Variation 2013/2012
Quantités livrées			
Moteurs CFM56	1 406	1 502	7 %
Turbines d'hélicoptères	924	934	1 %
<i>(en millions d'euros)</i>			
Carnet de commandes	29 879	35 919	20 %
Prises de commandes	11 516	11 502	-
Chiffre d'affaires	7 005	7 791	11 %
Résultat opérationnel courant	1 076	1 359	26 %
Résultat opérationnel	1 077	1 345	25 %
Cash flow libre	464	521	12 %
Investissements corporels	168	208	24 %
Recherche et développement			
R&D autofinancée	(649)	(790)	22 %
% du chiffre d'affaires	9,3 %	10,1 %	+ 0,8 pt
Crédit d'impôt recherche (CIR)	47	51	9 %
R&D autofinancée après CIR	(602)	(739)	23 %
Dépenses capitalisées	342	517	51 %
Amortissements et dépréciations R&D	(25)	(24)	-
Impact Résultat opérationnel	(285)	(246)	(14) %
% du chiffre d'affaires	4,1 %	3,2 %	- 0,9 pt
Effectifs ⁽²⁾	23 271	24 511	5 %

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. § 3.1, note 3).

(2) Effectifs inscrits au 31 décembre de l'exercice.

Les activités propulsion aéronautique et spatiale se répartissent en quatre secteurs principaux ayant les poids relatifs suivants :

Secteur d'activité	Part du chiffre d'affaires	
	2012	2013
Aviation civile	61 %	64 %
Aviation militaire	11 %	10 %
Turbines d'hélicoptères	16 %	15 %
Balistique et spatial	12 %	11 %

COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ PROPULSION EN 2013

Le chiffre d'affaires augmente de 11,2 % en 2013 (ou 11,3 % sur une base organique) pour s'établir à 7 791 millions d'euros, contre 7 005 millions d'euros en 2012. Cette progression s'explique par la croissance des activités de première monte des moteurs civils, avec une production record du moteur CFM56 (1 502 unités, soit 96 de plus qu'en 2012), et un effet favorable du mix et des prix. Le total des commandes fermes et des intentions d'achat de moteurs CFM56 et LEAP s'élève aujourd'hui à près de 10 800 unités, soit plus de sept années de production aux cadences actuelles. Le

chiffre d'affaires de la propulsion militaire est en léger repli, les livraisons de TP400 ayant quasiment compensé le recul des ventes de M88. Le chiffre d'affaires des activités de première monte des turbines d'hélicoptères affiche une croissance solide grâce à un mix favorable. Le chiffre d'affaires de la propulsion spatiale et de missiles est stable sur l'année. En septembre 2013, Safran a finalisé l'acquisition de la participation de 50 % de Rolls-Royce dans le programme de turbines d'hélicoptères RTM322, auparavant détenu conjointement. Turbomeca élargit ainsi sa gamme de moteurs aux turbines de forte puissance destinées au marché porteur des hélicoptères lourds, ce qui favorisera sa progression dans les

applications militaires et réduira le délai de commercialisation des moteurs civils pour hélicoptères lourds. Les contrats d'entretien précédemment conclus par Rolls-Royce ont été transférés et l'internalisation de la part des travaux exécutée par Rolls-Royce a commencé.

Les activités de services pour moteurs civils ont été particulièrement dynamiques et leur chiffre d'affaires a augmenté de 19,2 % en USD, tiré par les premières révisions des moteurs CFM56 récents et des GE90. Le chiffre d'affaires des activités de maintenance des turbines d'hélicoptères et celui des activités de services des moteurs militaires enregistrent une croissance de l'ordre de 5 %. Plus généralement, le chiffre d'affaires des activités de propulsion aéronautique généré par les services augmente de 14 % en euros et représente 48,1 % du chiffre d'affaires total.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 1 359 millions d'euros en 2013 (17,4 % du chiffre d'affaires), en hausse de 26,3 % par rapport à 2012 (1 076 millions d'euros, soit 15,4 % du chiffre d'affaires). Cette progression résulte d'une très forte activité des services pour moteurs civils, ainsi que d'une hausse des volumes en première monte et d'un effet favorable du mix et des prix dans les programmes de moteurs civils. Les frais de R&D ont augmenté en 2013, principalement en raison de l'accroissement des dépenses liées au développement des moteurs LEAP et Silvercrest, dont l'essentiel est capitalisé. La couverture de change a eu un impact positif sur la rentabilité.

DÉVELOPPEMENTS COMMERCIAUX ET INDUSTRIELS

Aviation civile

■ Moteurs civils de faible puissance (avions régionaux et avions d'affaires)

Silvercrest (9 500 – 12 000 livres de poussée)

Sélectionné par deux aviateurs, le moteur Silvercrest développé par Safran intègre des technologies innovantes qui offrent des performances inégalées, avec des objectifs ambitieux en termes de consommation de carburant, de fiabilité et de respect de l'environnement.

Après avoir été retenu en 2012 par Cessna pour son nouveau jet d'affaires Citation Longitude, Safran a été choisi en 2013 comme motoriste et équipementier de premier plan sur le Falcon 5X de Dassault Aviation, un jet d'affaires bimoteur à large cabine et long rayon d'action (5 200 miles nautiques, soit plus de 9 600 kilomètres). Safran fournira le système propulsif complet de ce nouvel appareil : moteur Silvercrest (Snecma) et ses équipements tels que la nacelle et les inverseurs de poussée (Aircelle) ainsi que les systèmes de fixation entre le moteur et l'avion. Ce moteur dispose également d'un système FADEC ⁽¹⁾ spécifiquement développé par Sagem. Cette sélection matérialise la stratégie de positionnement du Groupe sur le marché de l'aviation d'affaires.

Depuis le début des essais du premier moteur, en octobre 2012, la poussée maximale du Silvercrest au décollage a été atteinte, et même dépassée. Les résultats obtenus lors des essais démontrent un excellent comportement dynamique du moteur à tous les niveaux de poussée, avec une très bonne opérabilité et de très faibles niveaux de bruits et de vibrations. Les essais de

performance se sont déroulés sur les bancs moteurs de Snecma à Villaroche (bancs fermés) et Istres (banc à l'air libre). Les essais se poursuivront en 2014 pour une certification prévue en 2015.

Simultanément aux essais de développement, la ligne d'assemblage pour la production série du Silvercrest a été mise en place à Villaroche.

SaM146 (13 500 – 17 800 livres de poussée)

Le moteur SaM146, développé en partenariat avec le motoriste russe NPO Saturn et avec la participation du motoriste italien Avio Aero, équipe l'appareil Superjet 100 de Sukhoi.

Tout au long de l'exercice, 52 moteurs SaM146 ont été livrés. Fin 2013, le carnet de commandes de PowerJet, société commune entre Snecma et NPO Saturn en charge de la gestion du programme de ce moteur tant au niveau du développement, de la production, du marketing et des ventes, que du soutien à la clientèle et des services de maintenance, réparation et révision, s'établit à 202 moteurs.

À la fin de l'année 2013, PowerJet dispose également de contrats de services avec les compagnies aériennes Aeroflot, Interjet et Sky Aviation.

Passport (10 000 – 20 000 livres de poussée)

Au travers de Techspace Aero, Safran participe à hauteur de 7 % au développement du Passport, nouveau moteur de GE destiné aux futurs avions d'affaires Bombardier, Global 7000 et 8000. La version 8000 de cet appareil aura un rayon d'action de 7 900 miles (soit plus de 14 600 km), comparable à ceux des long-courriers.

Le premier moteur Passport a été testé au banc en juin 2013 et a atteint plus de 18 000 livres de poussée. La certification de ce moteur est prévue pour 2015.

SMA

Le turbopropulseur SMA SR305-230E équipe le dernier né de la famille Cessna 182 : le Turbo Skylane JT-A. 45 moteurs ont été livrés en 2013. À la fin de l'exercice, le carnet de commandes s'établit à 263 moteurs.

■ Moteurs civils de moyenne puissance CFM (avions court-moyen courriers)

CFM56 – LEAP

Pour le programme A320neo, la version LEAP-1A en concurrence avec le moteur PurePower PW1000G de la société américaine Pratt & Whitney, dispose à la fin de l'exercice 2013, d'une part de marché de 50 % pour les avions dont la motorisation a été annoncée. La version LEAP-1B a été retenue en motorisation unique pour le Boeing 737 MAX. La version LEAP-1C est la motorisation occidentale unique pour l'ensemble propulsif (moteur et nacelle) de l'avion chinois C919 de COMAC. L'entrée en service du moteur LEAP est prévue à compter de 2016.

Des avancées commerciales majeures ont été remportées en 2013. Safran a enregistré la poursuite de la montée en puissance des prises de commandes de moteurs LEAP. Avec 1 393 commandes

(1) FADEC – Full Authority Digital Engine Control : système de régulation numérique du moteur.

et intentions d'achat de moteurs en 2013, le carnet de commandes du LEAP dépasse pour la première fois celui du CFM56 avec plus de 5 700 moteurs sur les 3 programmes A320neo, Boeing 737 MAX et COMAC C919.

Safran a également enregistré un nouveau record pour le moteur CFM56 ; avec 1 502 moteurs livrés au cours de l'exercice, en augmentation de 7 % par rapport à 2012 (1 406 moteurs). Plus de 25 700 moteurs CFM56 ont ainsi été livrés depuis l'origine du programme. Au cours de l'année 2013, la flotte CFM56 en service chez plus de 530 clients et opérateurs a dépassé les 668 millions d'heures de vol.

En tenant compte des 1 330 commandes de moteurs CFM56 et des 1 393 commandes de moteurs LEAP reçues durant l'exercice, le carnet de commandes global (CFM56 + LEAP) avoisine les 10 800 moteurs, soit plus de sept années de production aux cadences actuelles. Ces succès confirment à CFM sa place de leader sur le marché des avions de plus de 100 places et lui permettent désormais de pérenniser sur plusieurs décennies la réussite de ses programmes.

En 2013 ont eu lieu les essais du premier moteur LEAP-1A. Ils ont permis d'obtenir d'excellents résultats : en près de cinq semaines d'essais, le moteur a accumulé 310 heures de fonctionnement et plus de 400 cycles. Ces essais s'inscrivent dans un vaste programme de certification qui comprendra 60 moteurs et permettra de cumuler 40 000 cycles d'essais au sol et en vol avant l'entrée en service.

Les moteurs CFM56 présentent un comportement en opération et des statistiques de fiabilité qui en font la référence de l'industrie.

■ Moteurs civils de forte puissance (avions long-courriers)

La production de moteurs de forte puissance a significativement augmenté en 2013, avec 619 modules livrés, contre 567 en 2012.

Famille GE90

Associé à hauteur de 23,5 % à ce programme de GE aujourd'hui en simple source sur le Boeing 777, Safran a livré durant l'exercice 212 modules, contre 187 modules en 2012.

GP7200

Safran a livré 96 modules de compresseurs haute et basse pression en 2013, contre 62 en 2012. Le Groupe est associé à hauteur de 17,5 % sur ce moteur équipant l'A380. En fin d'année, le moteur était exploité par 3 compagnies aériennes et sélectionné sur près de 55 % des A380 pour lesquels le choix de la motorisation a été annoncé.

GENX

Les certifications des versions destinées au Boeing 747-8 et au Boeing 787, respectivement GenX-2B et GenX-1B, ont été obtenues en 2011. Safran est associé aux deux versions du moteur GenX, à hauteur de 7,3 % pour la version GenX-2B et de 7,7 % pour la version GenX-1B. L'avionneur américain ayant augmenté durant l'exercice ses cadences mensuelles de production du Boeing 787, Safran a livré 181 modules de compresseurs en 2013, soit 20 % de plus qu'en 2012.

Famille CF6 – LM6000

130 modules ont été facturés en 2013. La participation de Safran s'élève de 10 à 19,4 % suivant la version du moteur.

Contrats de services

Safran bénéficie des contrats de services signés par GE sur les moteurs de forte puissance GE90 et GP7200. Des contrats de services sur ces moteurs ont notamment été signés avec Emirates et Etihad Airways.

■ Opérations industrielles

Safran a développé un partenariat exclusif avec la société américaine Albany, pour le tissage en trois dimensions de préformes en fibre de carbone. Ces préformes, placées dans des moules métalliques sont ensuite injectées avec de la résine.

Ce partenariat a récemment été renforcé par la création de sites de production regroupant les moyens et activités de Safran et d'Albany. Une usine commune dédiée à la production de pièces pour le moteur LEAP en matériau composite tissé est basée à Rochester dans le New Hampshire (États-Unis).

Une usine « jumelle » est actuellement en cours de construction à Commercy (Meuse). Ce nouveau site industriel de 27 000 m² commencera son activité en 2014, avec la fabrication d'aubes et de carters pour le moteur LEAP.

Aviation militaire

■ M88

En 2013, 20 moteurs M88 équipant le Rafale ont été livrés. La flotte en service a dépassé en 2013 les 295 500 heures de vol.

L'Inde est en négociation exclusive avec le GIE Rafale pour l'acquisition de 126 appareils. Les discussions se poursuivent sous la direction de Dassault. D'autres prospections de clients sont également poursuivies.

■ TP400

Le TP400 est le plus puissant turbopropulseur jamais construit dans le monde occidental. Disposant d'une double certification civile et militaire, ce moteur permet d'atteindre un niveau d'exigence en termes de sécurité des vols au standard mondial civil et ouvre à l'A400M Atlas d'éventuels débouchés à l'exportation.

Avec 36 moteurs livrés en 2013, le carnet de commandes s'établit à la fin de l'année à 674 moteurs pour les appareils A400M Atlas en commande chez Airbus Defence & Space. Les deux premiers appareils A400M Atlas ont été livrés à l'armée de l'air française durant l'exercice.

■ ADOUR

49 moteurs Adour ont été livrés en 2013. Le carnet de commandes s'établit fin 2013 à 43 moteurs pour la Malaisie, l'Arabie Saoudite et Oman.

Turbines d'hélicoptères

■ Hélicoptères légers

Le développement de cette gamme de motorisation s'est poursuivi tout au long de l'exercice :

- la certification par l'Agence européenne de la sécurité aérienne (EASA) de la nouvelle version de l'Arriel 2 (2E) a eu lieu en janvier 2013. Ce moteur équipera l'hélicoptère bimoteur EC145T2 d'Airbus Helicopters ;
- une nouvelle version de la turbine Arrius a été présentée en mars 2013, à l'occasion du Salon Heli-Expo. L'Arrius 2B2 Plus, doté d'un nouveau FADEC, est dédié au futur hélicoptère biturbine léger EC135T3 d'Airbus Helicopters.

À l'occasion du Salon du Bourget, Safran a enregistré un nouveau succès avec la sélection par Bell Helicopter de la turbine Arrius 2R pour motoriser son nouvel hélicoptère monomoteur léger à fuselage court de cinq places. Cette sélection marque la première collaboration de long terme entre Safran et Bell Helicopter.

■ Hélicoptères moyens

Safran a présenté en mars 2013, à l'occasion du salon Heli-Expo, l'Arrano, son tout dernier turbomoteur. Ce nouveau moteur de 1 100 shp bénéficie de développements technologiques issus de la stratégie R&T de Safran. Il intègre les résultats de plusieurs projets de recherche, notamment des composants et procédés validés grâce au démonstrateur Tech800. Le premier passage au banc d'essai de l'Arrano est prévu en 2014.

À l'occasion du Salon aéronautique de Moscou, en août 2013, Safran a exposé pour la première fois son moteur Ardiden 3G installé sur un prototype de l'hélicoptère civil Ka-62, de l'hélicoptériste russe Kamov. Validant la pertinence stratégique des choix de Safran, l'opérateur colombien Vertical de Aviacion a commandé cinq hélicoptères Ka-62 le jour de l'ouverture du salon. Confirmant le succès du partenariat mis en place entre Safran et l'industrie de haute technologie russe, cette commande fait suite à celle déjà conclue en décembre 2012 avec l'opérateur brésilien Atlas Taxi Aero pour 14 appareils.

Le moteur Ardiden 3C/WZ16, a effectué sa première rotation au banc fin 2013. Cette turbine a été développée en partenariat avec AVIC Engines (Chine) pour l'hélicoptère AC352 (dénomination chinoise de l'hélicoptère EC175 d'Airbus Helicopters). Cet événement marque le démarrage de la campagne des essais de développement et de certification du moteur. Ce programme est le fruit d'une étroite coopération entre Safran et AVIC (*China Aviation Industry Corporation*).

■ Hélicoptères lourds

Afin de poursuivre sa démarche d'investissement et de développement de nouveaux moteurs pour le segment des turbines d'hélicoptères plus puissantes (3 000 shp et au-delà), Safran a acquis en 2013 la participation de 50 % que détenait Rolls-Royce dans le programme commun de turbines d'hélicoptère RTM322. Safran assume désormais la totalité de la responsabilité de la conception, de la production, du support des produits et des services pour le moteur RTM322. Ce modèle de 2 100 à 2 600 shp équipe les hélicoptères Apache (flotte britannique), EH101 Merlin et NH90.

■ Services

Tout au long de l'année, Safran a continué sa progression dans la vente des contrats de service :

- un contrat a été signé avec le ministère britannique de la Défense pour l'entretien des 411 moteurs RTM322 motorisant les hélicoptères EH101 Merlin et Apache. D'une durée de six ans, ce contrat, qui regroupe de multiples accords actuels de support au sein d'une seule et même offre globale, permet au ministère britannique de la Défense de bénéficier d'un niveau de disponibilité garanti pour ses moteurs RTM322 ;
- avec Avincis Group, un contrat a été annoncé couvrant environ 180 moteurs exploités par les sociétés Inaer, Bond Air Services, Bond Offshore Helicopters et Australian Helicopters ;
- à l'occasion du Salon Heli-Expo, un contrat a été signé avec la société canadienne CHC Helicopter pour l'entretien des 60 moteurs Makila 2 équipant leurs hélicoptères EC 225. Ces hélicoptères sont exploités pour les missions offshore, notamment dans les régions de la Mer du Nord, au Nigéria, au Brésil et en Australie ;
- un partenariat a été conclu avec Milestone Aviation Group, leader mondial du crédit-bail pour hélicoptères, permettant d'offrir des services directement aux clients de Milestone tout en élargissant la clientèle de Turbomeca ;
- enfin, un contrat a été signé pour la réparation, la révision et l'inspection des moteurs Makila 1A2 équipant les 17 hélicoptères AS532 Cougar des Forces aériennes royales néerlandaises.

Balistique et spatial

Le lanceur lourd européen Ariane 5 a effectué quatre lancements avec succès durant l'exercice, soit deux de moins que prévu en raison de difficultés techniques sur les satellites. Avec 57 succès d'affilée, ce lanceur confirme l'excellent niveau de fiabilité du système Ariane.

Dans le domaine des moteurs à propergols liquides, six moteurs Vulcain (équipant l'étage principal des versions ES et ECA d'Ariane 5) et quatre moteurs HM7 (équipant l'étage supérieur d'Ariane 5 version ECA) ont été livrés en 2013.

En 2013, six jeux de boosters à propergol solide, fournissant 90 % de la poussée d'Ariane 5 au décollage, ont également été livrés.

Un contrat entre Airbus Defence & Space, Safran et Europropulsion ⁽¹⁾ a été signé fin 2013, engageant la production de moteurs cryogéniques et de moteurs à propergol solide pour 18 nouveaux lanceurs Ariane 5. Ce contrat permet à Safran et à ses partenaires européens d'assurer la continuité de la production des moteurs d'Ariane 5 jusqu'à fin 2018.

2013 a aussi été marquée par le démarrage d'une nouvelle campagne d'essais du moteur Vinci. La poursuite du développement de ce système propulsif destiné à l'étage supérieur des futurs lanceurs Ariane 5 ME (*Midlife Evolution*) et Ariane 6 est en ligne avec les objectifs techniques et calendaires fixés par l'Agence spatiale européenne (ESA). Le premier vol de qualification de ce nouveau moteur sur un lanceur Ariane 5 ME est attendu mi-2018.

Concernant Ariane 6, Safran s'est vu attribuer la responsabilité des travaux d'avant-projet de propulsion solide qui ont abouti au choix de la configuration du futur lanceur. Les quatre moteurs identiques formant les deux premiers étages utiliseront pleinement les synergies avec le futur moteur du lanceur Vega. Le troisième étage sera une version adaptée de l'étage supérieur d'Ariane 5 ME (*Midlife*

(1) Europropulsion : co-entreprise entre Safran et Avio.

Evolution), équipée du moteur cryotechnique Vinci développé par Snecma.

Safran est également un contributeur majeur du lanceur européen Vega. Le deuxième Vega a été lancé avec succès le 7 mai 2013 depuis le Centre Spatial Guyanais. Fin 2013, l'opérateur Ariespace a commandé 10 nouveaux lanceurs Vega supplémentaires. Représentant plus de 3 années d'activité, ils prendront la suite du lanceur du vol de qualification et des cinq lanceurs Vega déjà commandés en 2010.

Enfin, dans le domaine des applications industrielles, une nouvelle usine destinée à produire des propergols pour airbags a été

inaugurée en Chine, dans le parc industriel de Caohu, à 80 km de Shanghai. Ce nouvel établissement de 7 000 m² est le fruit de la co-entreprise SMECQ Automotive Safety Technology Co., Ltd., créée en octobre 2010 entre Safran et TaiHang ChangQing (THCQ), filiale du groupe AVIC (*China Aviation Industry Corporation*). L'objectif de SMECQ est de produire 300 tonnes de compositions génératrices de gaz de dernière génération, soit l'équivalent de 7 millions d'airbags d'ici 2016, afin de répondre à la demande croissante du marché chinois de la sécurité automobile.

2.1.3.2 Équipements aéronautiques

CHIFFRES CLÉS EN DONNÉES AJUSTÉES

	2012 Retraité ⁽¹⁾	2013	Variation 2013/2012
Quantités livrées			
Transmissions de puissance	2 019	2 200	9 %
Inverseurs de poussée A320	489	513	5 %
Nacelles A380	108	108	-
<i>(en millions d'euros)</i>			
Carnet de commandes	14 467	16 485	14 %
Prises de commandes	3 539	6 776	91 %
Chiffre d'affaires	3 691	4 121	12 %
Résultat opérationnel courant	286	380	33 %
Résultat opérationnel	270	378	40 %
Cash flow libre	38	67	76 %
Investissements corporels	140	169	21 %
Recherche et développement			
R&D autofinancée	(213)	(254)	19 %
% du chiffre d'affaires	5,8 %	6,2 %	+ 0,4 pt
Crédit d'impôt recherche (CIR)	29	38	31 %
R&D autofinancée après CIR	(184)	(216)	17 %
Dépenses capitalisées	126	129	-
Amortissements et dépréciations R&D	(32)	(36)	13 %
Impact Résultat opérationnel	(90)	(123)	37 %
% du chiffre d'affaires	2,4 %	3,0 %	+ 0,6 pt
Effectifs ⁽²⁾	22 874	24 495	7 %

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. § 3.1, note 3).

(2) Effectifs inscrits au 31 décembre de l'exercice.

Les activités équipements aéronautiques se répartissent en quatre secteurs principaux ayant les poids relatifs suivants :

Secteur d'activité	Part du chiffre d'affaires	
	2012	2013
Systèmes d'atterrissage et avion	47 %	46 %
Systèmes et équipements moteur	27 %	29 %
Systèmes électriques et ingénierie	24 %	23 %
Autres équipements	2 %	2 %

COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ ÉQUIPEMENTS EN 2013

Les activités d'équipements aéronautiques réalisent un chiffre d'affaires de 4 121 millions d'euros en 2013, en hausse de 11,6 % (9,8 % sur une base organique) par rapport à 2012.

Le chiffre d'affaires de toutes les activités est en croissance grâce à l'augmentation des cadences de production des équipements de première monte (notamment pour les programmes Boeing 787, A330 et A380) et à la poursuite du rebond du marché des avions régionaux. Les activités de nacelles ont enregistré une progression des inverseurs de poussée pour l'A330 et l'A320, ainsi que des petites nacelles. Le nombre de nacelles livrées pour l'A380 (108) est stable par rapport à 2012. Les activités de câblage et de trains d'atterrissage ont enregistré de solides performances, tirées par les montées en cadence de tous les programmes civils concernés, y compris les premières livraisons pour le programme A350. Les livraisons ont commencé en 2013 sur le programme A400M Atlas, dont Safran fournit les systèmes d'atterrissage.

En 2013, le chiffre d'affaires généré par les activités de services augmente de 15,2 % en euros, et représente 29,5 % du chiffre d'affaires des équipements aéronautiques. En excluant GEPS, cette progression est de 8,9 %. Cette croissance est principalement tirée par les activités de services dans les roues et freins (y compris les freins carbone), les transmissions de puissance et les nacelles. L'augmentation du chiffre d'affaires des services dans le chiffre d'affaires total a un impact positif sur la rentabilité.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 380 millions d'euros en 2013 (9,2 % du chiffre d'affaires), en hausse de 32,9 % par rapport à 2012 (286 millions d'euros, soit 7,7 % du chiffre d'affaires). Cette amélioration significative a été réalisée grâce à des volumes plus importants et à des gains de productivité. L'augmentation des activités de services pour les roues et freins a également contribué à cette performance. L'effet de couverture de change a eu un impact positif sur la rentabilité.

DÉVELOPPEMENTS COMMERCIAUX ET INDUSTRIELS

Systèmes d'atterrissage et systèmes avion

■ Trains d'atterrissage

Tout au long de l'exercice, 1 319 trains d'atterrissages ont été livrés par Safran, soit 128 trains de plus qu'en 2012.

Afin de répondre à l'augmentation des cadences mensuelles de production du Boeing 787, 61 trains ont été livrés par Messier-Bugatti-Dowty durant l'exercice (contre 42 en 2012).

En 2013, Safran a poursuivi la modernisation de l'outil de production de ses usines, notamment à Montréal (Canada) et Bidos (Pyrénées-Atlantiques).

Tout au long de l'année 2013, Safran a signé des contrats de maintenance et de réparation pour les systèmes d'atterrissage, notamment pour les flottes d'Airbus de Alitalia, Cathay Pacific, Dragonair, Iberia, China Eastern Airlines et South African Airways. Ces nouveaux contrats renforcent la position de Safran comme acteur mondial de la réparation des trains d'atterrissage Airbus.

■ Roues et freins

Au 31 décembre 2013, avec plus de 6 100 appareils équipés de freins carbone Messier-Bugatti-Dowty, Safran dispose de plus de la moitié du marché des avions civils de 100 places et plus équipés de freins carbone.

Sur le Boeing 737NG, au 31 décembre 2013, les freins Safran ont été sélectionnés sur un total cumulé de 1 185 appareils (contre 891 au 31 décembre 2012), dont 581 appareils en retrofit. Sur les 1 185 appareils, 643 sont déjà en service. Au 31 décembre 2013, la part de marché de Safran sur les Boeing 737NG équipés de freins carbone s'élève à 68 %.

Les freins électriques de Messier-Bugatti-Dowty pour l'appareil Boeing 787 Dreamliner poursuivent leur conquête du marché. Après avoir été retenus en 2012 par Ethiopian Airlines, ils ont été sélectionnés en 2013 pour équiper les appareils des compagnies aériennes Air Canada, Aeromexico, AviancaTaca, Royal Jordanian Airlines, Air New Zealand, Kenya Airways, Thai Airways International et Royal Brunei.

Electric green taxiing system

Dans le but de répondre à l'évolution des équipements vers des offres plus intégrées, tant pour les avionneurs que pour les compagnies aériennes, Safran et Honeywell ont constitué en 2012 la co-entreprise EGTS International. Celle-ci leur permet de mettre en commun leurs savoir-faire complémentaires et de coopérer dans le développement et la commercialisation du nouveau système de roulage au sol plus écologique, sans utilisation des moteurs principaux de l'avion : l'electric green taxiing system. L'objectif est d'en équiper les avions neufs, ainsi que ceux déjà en service, à partir de 2016 / 2017.

En juin 2013, durant le Salon aéronautique du Bourget, des démonstrations de l'electric green taxiing system ont eu lieu et un accord a été signé avec Air France pour le développement de ce nouveau système. En décembre 2013, un accord a été signé avec Airbus pour évaluer l'electric green taxiing system en tant que nouvelle option sur les appareils de la famille A320.

■ Filtration

En 2013, Safran a été sélectionné pour fournir les filtres fuel équipant les moteurs CFM56 des appareils des compagnies aériennes américaines US Airways et Southwest Airlines.

Systèmes et équipements moteur

■ Nacelles et inverseurs de poussée

Respectivement 513 et 166 inverseurs de poussée A320 et A330 ont été livrés en 2013 (contre respectivement 489 et 146 en 2012). Comme en 2012, 108 nacelles ont été livrées en 2013 pour l'A380.

Une nouvelle étape, décisive pour les nacelles du LEAP-1C qui équiperont les futurs appareils C919, a été franchie en 2013 avec le démarrage de la production des premières pièces de l'inverseur de poussée. Le développement de la nacelle du LEAP-1A pour l'avion A320neo se déroule conformément au plan.

Safran conduit également 3 développements de nacelles dans le domaine de l'aviation d'affaires : Silvercrest, Passport pour GE sur les Bombardier Global 7000/8000 et Learjet 85. Cette dernière nacelle a été présentée en 2013 au public à l'occasion de la convention de l'aviation d'affaires américaine de Las Vegas (NBAA).

Services

Dans le domaine des services associés aux nacelles, Safran a connu une croissance de 10 % de son activité. Le Groupe a notamment ouvert en 2013 un centre de distribution après-vente à Pékin destiné à servir les compagnies aériennes chinoises qui utilisent ses nacelles et inverseurs de poussée. Cette nouvelle implantation permettra de répondre aux besoins des compagnies aériennes en pièces de rechange et location, notamment en cas d'avion bloqué au sol (processus *aircraft-on-ground*). Cette plateforme logistique complète le dispositif déjà mis en place par Aircelle en Chine au service des compagnies aériennes avec son bureau de Pékin et un réseau de responsables de clientèle et de représentants techniques.

Safran a également été sélectionné en 2013 pour la révision préventive systématique des inverseurs de poussée des Trent 700 qui équipent les 50 appareils A330 de la compagnie aérienne Cathay Pacific et de sa filiale Dragonair. Ce contrat d'une durée de 10 ans a été obtenu dans un environnement compétitif et confirme le développement du modèle de révision préventive systématique d'inverseurs et de nacelles qui étaient auparavant traditionnellement réparés en fonction des besoins.

■ Transmissions de puissance mécaniques

Tout au long de l'année 2013, Safran a poursuivi le développement des transmissions de puissance des moteurs Trent XWB équipant l'A350 ainsi que celles du moteur LEAP. Pour ce dernier moteur, Safran a livré durant l'exercice le premier boîtier de transmission de puissance destiné aux premiers essais sur banc volant du moteur LEAP-1C qui équipera l'avion chinois COMAC C919.

Chaîne électrique et ingénierie

■ Systèmes de génération et de distribution électrique

Safran mobilise des équipes d'ingénieurs et de chercheurs pour assurer la mise au point de solutions électriques couvrant l'ensemble des besoins en énergie d'un avion. Comparée à l'architecture actuelle combinant réseaux électriques, hydrauliques, pneumatiques et mécaniques, l'avion « plus électrique » bénéficie de performances optimisées, de fiabilité accrue, de moindre impact environnemental ainsi que de coûts de production et de maintenance significativement réduits.

Avec l'ambition de poursuivre son développement dans cet axe majeur de l'aéronautique, Safran a finalisé l'acquisition en 2013 des activités de systèmes électriques de Goodrich (Goodrich Electrical Power Systems – GEPS) et annoncé la création en janvier 2014 d'un nouveau pôle industriel rassemblant les activités électriques du

Groupe, Labinal Power Systems. Ce pôle opérationnel, qui devrait s'enrichir prochainement des activités de distribution électrique d'Eaton Aerospace (finalisation de l'acquisition des activités prévue pour le 1^{er} semestre 2014), couvre l'ensemble de la chaîne électrique de l'avion et place Safran en situation optimale pour réussir et poursuivre sa percée stratégique dans le domaine de l'avion « plus électrique ». Le Groupe a ainsi créé un leader mondial des systèmes d'interconnexions électriques et des systèmes de puissance.

■ Systèmes d'interconnexions électriques

Motoriste et équipementier de premier plan pour le Falcon 5X de Dassault, Safran a été sélectionné pour fournir les harnais électriques de ce nouvel avion.

■ Équipements de ventilation et moteurs électriques

En 2013, la Société a reçu la certification de maintenance CCAR145, délivrée par les autorités de l'Aviation civile chinoise qui permet de réparer tous les équipements montés sur les avions immatriculés en Chine.

Depuis 11 années consécutives, Technofan conserve sa place dans le Top Ten du Supplier Support Rating annuel Airbus, démontrant par là même la qualité de son service au client.

■ Services d'ingénierie

Safran Servicos de Supporte de Programas Aeronauticas Ltda (SAR), nouvelle entité brésilienne du Groupe basée à São José dos Campos (État de São Paulo) inaugurée en mai 2013, inclut un nouveau centre d'affaires de Safran Engineering Services. Ce dernier propose des services d'ingénierie en matière de systèmes électriques, d'aérostructures, de systèmes mécaniques, d'avionique et de systèmes électroniques embarqués. Ce centre d'affaires a remporté d'importants marchés d'ingénierie avec Embraer et Helibras. Une co-entreprise a été constituée par SAR avec un partenaire brésilien pour l'ingénierie de la nouvelle gamme d'avions régionaux EJets E2 d'Embraer. Safran Engineering Services participe aussi localement au développement de programmes des sociétés d'équipements aéronautiques de Safran avec des clients brésiliens. À compter du 2 janvier 2014, Safran Engineering Services rejoint le pôle d'excellence Labinal Power Systems.

Autres équipements

■ Petits moteurs électriques

Safran a finalisé en octobre 2013 la cession de sa filiale américaine Globe Motors Inc. à Allied Motors Inc. Spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation d'une large gamme de moteurs et actionneurs électriques de précision pour l'industrie automobile, l'aéronautique et l'armement, Globe Motors, Inc. avait réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 106 millions USD.

2.1.3.3 Défense

CHIFFRES CLÉS EN DONNÉES AJUSTÉES

	2012 Retraité ⁽¹⁾	2013	Variation 2013/2012
Quantités livrées			
Centrales inertielles	454	494	9 %
Systèmes FELIN	4 000	4 081	2 %
<i>(en millions d'euros)</i>			
Carnet de commandes	2 380	2 174	(9) %
Prises de commandes	1 142	1 072	(6) %
Chiffre d'affaires	1 315	1 278	(3) %
Résultat opérationnel courant	79	87	10 %
Résultat opérationnel	79	94	19 %
Cash flow libre	13	110	n.c.
Investissements corporels	47	16	(66) %
Recherche et développement			
R&D autofinancée	(117)	(126)	8 %
% du chiffre d'affaires	8,9 %	9,9 %	+ 1,0 pt
Crédit d'impôt recherche (CIR)	36	39	8 %
R&D autofinancée après CIR	(81)	(87)	7 %
Dépenses capitalisées	22	31	41 %
Amortissements et dépréciations R&D	(8)	(10)	25 %
Impact Résultat opérationnel	(67)	(66)	(1) %
% du chiffre d'affaires	5,1 %	5,2 %	+ 0,1 pt
Effectifs ⁽²⁾	7 182	7 195	-

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. § 3.1, note 3).

(2) Effectifs inscrits au 31 décembre de l'exercice.

Les activités défense se répartissent en trois secteurs principaux ayant les poids relatifs suivants :

Secteur d'activité	Part du chiffre d'affaires	
	2012	2013
Optronique	53 %	48 %
Avionique	38 %	43 %
Électronique et logiciels critiques (Safran Electronics)	9 %	9 %

COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ DÉFENSE EN 2013

Le chiffre d'affaires 2013 des activités de défense s'établit à 1 278 millions d'euros, en baisse de 2,8 % par rapport à 2012 (ou de 2,2 % sur une base organique). Le chiffre d'affaires des activités d'avionique progresse grâce à une hausse des livraisons de kits d'autodirecteurs et à une activité soutenue dans les systèmes de commandes de vol. Cette évolution est toutefois neutralisée par la légère baisse du chiffre d'affaires des activités d'optronique, principalement due à la poursuite du recul des livraisons de jumelles infrarouge de longue portée à l'armée américaine. Dans ce contexte, Safran continue de conforter son leadership dans les technologies de pointe en optronique : Optrolead (joint-venture détenue à parts égales par Safran et Thales) a signé un programme

d'études amont avec le ministère de la Défense français afin de développer une boule optronique aéroportée de 4^e génération.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 87 millions d'euros en 2013 (6,8 % du chiffre d'affaires), en hausse de 10,1 % (ou de 3,8 % sur une base organique) par rapport aux 79 millions d'euros réalisés en 2012 (6,0 % du chiffre d'affaires). La poursuite de l'amélioration de la rentabilité des activités d'avionique tient à un effet favorable mix, prix et volume, ainsi qu'à une baisse des coûts. Malgré un repli par rapport à l'année dernière, les activités d'optronique continuent de générer un résultat satisfaisant grâce aux livraisons d'équipements FELIN (Fantassin à équipement et liaisons intégrées) et aux premières activités de maintien en conditions opérationnelles des équipements déjà livrés à

l'armée française. Les contraintes budgétaires ayant affecté les demandes en équipements du ministère de la Défense français, les livraisons d'équipements complets FELIN cesseront après 2014 au lieu de 2015, comme initialement prévu. Toutefois, le potentiel d'exportation des programmes de modernisation du combattant demeure important.

DÉVELOPPEMENTS COMMERCIAUX ET INDUSTRIELS

Optronique

■ Modernisation du combattant

En 2013, Safran a fourni des équipements de modernisation du combattant (FELIN) à quatre régiments de l'armée de terre française, portant à 14 le nombre de régiments équipés. Les unités dotées représentent l'ensemble des spécialités de l'infanterie. La Loi de Programmation Militaire 2014 prévoit une réduction des livraisons équivalente à 3,5 régiments sur les 21 initialement prévus. Safran assure également le soutien des systèmes livrés et utilisés en service opérationnel. Parallèlement, le Groupe étudie, en liaison avec la Direction générale de l'armement (DGA) et l'Armée française, les évolutions à apporter aux futures versions du système en prenant en compte le retour d'expérience. La nouvelle radio du fantassin RIF-NG, développée par Safran et désormais qualifiée par la Direction générale de l'armement, constitue une première européenne en matière de réseau interpersonnel à configuration dynamique. Les consultations internationales en cours (Benelux, Canada, Algérie, Russie,...) démontrent que le système FELIN suscite un intérêt croissant, conforté par le très bon comportement constaté en opérations extérieures.

■ Équipements optroniques portables, viseurs et drones

Portables

Dans ce domaine, les différents succès commerciaux remportés cette année confirment le bon positionnement de la technologie Safran, malgré un marché globalement en recul compte tenu du retrait des forces armées de certains théâtres majeurs d'opérations extérieures d'une part, et des diminutions des budgets de défense de la plupart des pays développés d'autre part. Ces nouvelles commandes porteront à plus de 6 000 le nombre de jumelles multifonctions JIM-LR en service et en commande dans le monde (ONU, États-Unis, Algérie,...).

En France, les deux tranches conditionnelles prévues au marché JIRTTANG (Jumelles infrarouge toutes armes de nouvelle génération) portant sur la livraison de plusieurs centaines d'équipements ont été affirmées.

Tout au long de l'exercice Safran, au travers de sa filiale Vectronix, a fourni plusieurs pays (Israël, Norvège,...) en modules de télémétrie laser (LRF) et a participé au programme de modernisation du soldat de la Bundeswehr (fourniture de jumelles Moskito et Vector).

Au cours de l'année 2013, Optovac Mecânica e Optoeletrônica Ltda, filiale brésilienne de Safran créée en 2012 et spécialisée dans l'optronique et la vision nocturne, a poursuivi sa montée en puissance et démarré ses activités au sein de l'*Univap technology parc* à San Jose dos Campos. Les nombreuses offres faites à ses clients brésiliens démontrent qu'Optovac accroît son exposition et son activité dans le pays.

(1) Système de drone tactique intermédiaire.

Viseurs embarqués

Sagem a signé un important contrat avec la société DCNS pour la livraison de systèmes EOMS-NG (*Electro-Optical Multifunction System – New Generation*) destinés à équiper les trois Bâtiments de projection et commandement (BPC) de la classe Mistral et le Transport de chalands de débarquement (TCD) Siroco de la marine française. L'EOMS-NG permet, de jour comme de nuit, l'observation, l'identification, le suivi et le traitement de cibles à 360°.

Dans le domaine de la périscopie, Sagem a équipé cinq sous-marins DCNS de 10 mâts optroniques pour les marines brésilienne, indienne et française.

Dans le domaine des boules d'observation gyrostabilisées, Sagem a enregistré de la part de son partenaire Airbus Helicopters une commande significative de boules optroniques Euroflir dans le cadre de plusieurs marchés export (Chili, Ouzbékistan).

Dans le cadre des activités de sa co-entreprise Optrolead avec Thales, Safran participe activement au Programme d'étude amont d'une boule aéroportée gyrostabilisée de nouvelle génération intégrant de nombreux senseurs et qui, à masse et volume équivalents aux systèmes existants, offrira des performances inégalées.

Dans le domaine des caméras pour applications terrestres, l'année a été marquée par la bonne progression du développement des caméras à détecteur haute résolution SATIS. Ces progrès techniques ont permis de poursuivre le développement et de débiter la commercialisation du viseur multifonctions pour plateformes terrestres PASEO. Sur le plan commercial, l'avancement de ces programmes et le renforcement de partenariats structurants avec des sociétés étrangères permettent d'envisager de bonnes perspectives à l'export.

Drones

La Direction générale de l'armement a confirmé à Safran une commande de cinq drones SDTI⁽¹⁾ afin de compléter le parc en service.

Le soutien du système de drone SDTI au profit de l'armée française s'est poursuivi tout au long de l'année 2013.

Au cours de l'année 2013, Safran a procédé à une série d'essais en vol complémentaires du nouveau drone tactique multi-missions Patroller™ incorporant en particulier un dispositif de renseignement électromagnétique COMINT (COMunication INTelligence). Par ses capacités et son positionnement, ce drone suscite un intérêt croissant à l'export.

Avionique

■ Systèmes de navigation et capteurs

Les investissements réalisés par Safran au cours des années précédentes dans cette activité de très haute technologie ont continué à porter leurs fruits en 2013.

Sur le plan commercial, cette année a vu des premières commandes significatives de centrale de cap et d'attitude BlueNaute, au profit notamment d'un navire hydrographique américain et des *Coast Guards* indonésiens.

Toujours dans le domaine naval, Safran a été retenu par la DGA pour réaliser la modernisation du Système inertielle de navigation et d'alignement du porte avion Charles de Gaulle.

Dans le domaine de l'aéronautique, l'année 2013 a été marquée par plusieurs faits démontrant l'excellence de Safran en navigation :

- la livraison de la 10 000^e centrale de cap et d'attitude APIRS (*Aircraft Piloting Reference Sensor*). Les APIRS sont aujourd'hui installés sur de nombreux avions civils : les Dash 8 de Bombardier, les Casa 295 et les ATR72, les familles d'hélicoptères EC135/145/155/225 d'Airbus Helicopters ainsi que le NH90 de NH Industries ;
- la commande par le constructeur indien Hindustan Aeronautics Ltd (HAL) de plus de 100 centrales de navigation Sigma 95 pour l'armée de l'air indienne ;
- la commande de gyroscopes 3-axes Regys 20 par Thales Alenia Space pour ses applications satellites. Ce produit est réalisé à partir de la nouvelle technologie de Gyroscopie résonnant hémisphérique (GRH).

Au cours de l'année 2013, Safran a par ailleurs conduit sur l'Airbus A320 les premiers essais en vol de son prototype de système de navigation à base de GRH, obtenant d'excellentes performances grâce à cette technologie innovante.

En matière d'avionique de cockpit, Sagem Avionics Inc. basée à Dallas (États-Unis) a fourni à plusieurs opérateurs d'hélicoptères ses écrans multifonctions (*ICDS – Integrated Cockpit Display System*). Ces systèmes d'affichages configurables et intuitifs sont particulièrement appréciés des équipages d'hélicoptères.

Leader européen dans le domaine des systèmes de navigation, Safran a acquis en janvier 2013 la société suisse Colibrys SA. Forte d'environ 70 salariés, cette société est spécialisée dans la conception et la fabrication de micro senseurs de haute performance utilisant la technologie des MEMS ⁽¹⁾. Au travers de cette acquisition, Safran optimise son portefeuille de savoir-faire technologiques en matière de senseurs inertiels, accéléromètres notamment.

■ Autodirecteurs et guidage

En 2013, le système d'Armement air-sol modulaire (AASM) a confirmé, en particulier lors de l'engagement au Mali, ses excellentes performances opérationnelles. Après le succès des tirs de qualification de la nouvelle version à guidage terminal laser à partir d'un Rafale, Safran s'est vu notifier par la Direction générale de l'armement une commande de plus de 200 kits AASM.

Fort de son expertise dans le domaine du guidage des armements, Safran a été sélectionné pour la fourniture des autodirecteurs infrarouge des missiles MMP ⁽²⁾ pour l'armée de terre et anti navire léger FASGW ⁽³⁾ dans le cadre d'une coopération avec les Britanniques. En outre, Safran a été retenu par la Direction générale de l'armement pour réaliser l'étude de définition et la réalisation de modules de guidage inertiel de nouvelle génération pour les futurs missiles tactiques.

(1) MEMS – Micro Electro Mechanical Systems : microsystèmes électromécaniques.

(2) MMP : Missile moyenne portée.

(3) FASGW – Future Anti-Surface Guided Weapon : missile anti-navire léger.

■ Systèmes de commandes de vol

Dans le domaine des systèmes de commandes de vol électriques, plusieurs événements significatifs ont eu lieu :

- la sélection de Safran par Bell Helicopter pour certains actionneurs du B525 ;
- la poursuite du développement du système d'actionnement du compensateur de stabilisateur horizontal que Safran réalise pour le programme KC 390 d'Embraer ;
- le passage de la conception détaillée (*Detail Design Revue – DDR*) et la livraison à la société COMAC des premiers équipements pour le banc de test du système ETRAS (*Electric Thrust-Reverser Actuation System*) du C919, dont Safran réalise l'actionnement.

Safran a également travaillé sur des projets d'hélicoptère plus électrique, proposant des systèmes de commandes de vol électriques (*Fly by Wire*) composés de mini manche, de références de cap et d'attitude et de calculateurs de vol quadruplex.

■ Systèmes d'information embarqués/data management

Au cours de l'année 2013, Safran a exploité les synergies de deux sociétés du Groupe, Snecma et Sagem, afin d'offrir aux compagnies aériennes un service innovant leur permettant d'optimiser le coût des opérations. L'utilisation des données de vol, adossée à un système d'information en ligne (Cassiopee), permet d'offrir un service réactif et flexible et de réduire la consommation des avions.

Électronique et logiciels critiques

FADEC Alliance Inc, co-entreprise entre GE Aviation et FADEC International (elle-même une co-entreprise entre Sagem et BAE), fournira la prochaine génération de calculateur « FADEC4 » (*Full Authority Digital Engine Control*) devant équiper les moteurs LEAP et Passport. En 2013, le FADEC4 a passé avec succès de nouveaux jalons techniques permettant les premières rotations des moteurs LEAP de CFM et Passport de GE.

Pour sa part, FADEC International a fêté en 2013 dix ans d'une collaboration fructueuse : sur cette période plus de 9 900 systèmes de contrôle moteur ont été livrés pour plus de 600 millions d'heures de vol.

Bon nombre de développements en cours ont franchi avec succès des étapes significatives, notamment :

- les premiers essais fonctionnels du système de freinage (*Remote Braking Control Unit*) de l'A350 ;
- la conception détaillée (*Detail Design Revue – DDR*) du calculateur de freinage du KC390 d'Embraer.

Enfin, Aerospace Embedded Solutions GmbH (AES), co-entreprise créée en 2012 entre Safran et MTU (Allemagne), a livré durant l'exercice le logiciel de contrôle moteur série de l'A400M Atlas.

2.1.3.4 Sécurité

CHIFFRES CLÉS EN DONNÉES AJUSTÉES

	2012 Retraité ⁽¹⁾	2013	Variation 2013/2012
Quantités livrées			
Cartes à puces Telecom et bancaires (en millions d'unités)	630	621	(1) %
Équipements CTX	65	79	22 %
<i>(en millions d'euros)</i>			
Carnet de commandes	1 737	1 647	(5) %
Prises de commandes	1 862	1 451	(22) %
Chiffre d'affaires	1 546	1 502	(3) %
Résultat opérationnel courant	145	120	(17) %
Résultat opérationnel	120	117	(2) %
Cash flow libre	11	(42)	n.c.
Investissements corporels	46	66	43 %
Recherche et développement			
R&D autofinancée	(124)	(129)	4 %
% du chiffre d'affaires	8,0 %	8,6 %	+ 0,6 pt
Crédit d'impôt recherche (CIR)	12	12	-
R&D autofinancée après CIR	(112)	(117)	4 %
Dépenses capitalisées	14	17	21 %
Amortissements et dépréciations R&D	(3)	(6)	n.c.
Impact Résultat opérationnel	(101)	(106)	20 %
% du chiffre d'affaires	6,5 %	7,1 %	+ 0,6 pt
Effectifs ⁽²⁾	7 727	8 403	9 %

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. § 3.1, note 3).

(2) Effectifs inscrits au 31 décembre de l'exercice.

Les activités sécurité se répartissent en 3 secteurs principaux ayant les poids relatifs suivants :

Secteur d'activité	Part du chiffre d'affaires	
	2012	2013
Identification	63 %	62 %
E-documents	22 %	22 %
Détection	15 %	16 %

COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ SÉCURITÉ EN 2013

Les activités de sécurité enregistrent un chiffre d'affaires de 1 502 millions d'euros en 2013, en baisse de 2,8 % par rapport à 2012. La stabilité du chiffre d'affaires sur une base organique reflète une situation contrastée dans les activités d'identification, une croissance faible dans les activités de détection et une stabilité dans les activités e-documents. Dans les activités d'identification, MorphoTrust a poursuivi sa forte progression, porté par les contrats avec les autorités fédérales américaines. Le contexte difficile des activités biométriques de Morpho (hormis MorphoTrust) a pondéré cette hausse, les contrats gouvernementaux ayant été affectés

par des contraintes budgétaires ou une instabilité politique dans certains pays. Les segments cartes SIM et cartes bancaires de l'activité e-documents ont été impactés de manière significative par la pression accrue sur les prix et l'introduction tardive de la technologie NFC. Néanmoins, l'activité de Safran a repris sur le marché bancaire et des télécommunications avec le début des livraisons de produits dotés des technologies NFC et LTE. L'année s'est achevée avec une bonne dynamique pour les activités de détection, notamment grâce à la livraison de tomographes CTX à la TSA (États-Unis), à la CATSA (Canada) et à d'autres marchés d'exportation.

Le résultat opérationnel courant de 2013 recule de 17,2 % et s'établit à 120 millions d'euros contre 145 millions d'euros en 2012. Ce repli s'explique principalement par l'arrivée à terme de quelques projets d'identification biométrique fortement contributeurs sur les dernières années, non encore compensée par de nouveaux contrats. Dans l'activité e-documents, les réductions de coûts n'ont pas totalement neutralisé la contraction des marges causée par la pression sur les prix. Les marges de l'activité détection se sont améliorées grâce à des livraisons plus élevées de CTX.

Les évolutions managériales et d'organisation mises en place au second semestre 2013 aboutiront à l'adaptation de la base des coûts et à un recentrage des ressources sur les activités les plus porteuses du marché de la sécurité.

En mars 2013, Safran a cédé une partie de sa participation dans Ingenico, réalisant un profit après impôts d'environ 130 millions d'euros ; Safran reste un actionnaire significatif d'Ingenico (10,2 % du capital et environ 17 % des droits de vote).

DÉVELOPPEMENTS COMMERCIAUX ET INDUSTRIELS

Identification

■ Grands systèmes d'identité

Aux États-Unis, Safran est le premier fournisseur de solutions de gestion d'identité, avec des systèmes de délivrance de permis de conduire déployés dans 42 des 50 états. Plusieurs états (Arizona, Illinois, Alabama, Connecticut) ont maintenu leur confiance envers Safran en 2013 pour le renouvellement et la modernisation de leurs systèmes de délivrance de permis de conduire. Safran équipe également le FBI, le Département de la Défense (*Department of Defense*) et le Département d'État (*State Department*) de systèmes de reconnaissance biométrique. En 2013, Safran est devenu le premier opérateur à recevoir la plus haute qualification de sécurité délivrée par la *North American Security Product Organization* (NASPO) pour un site de production de permis de conduire et de cartes d'identification.

En Albanie, la concession octroyée en 2008 pour gérer l'ensemble du processus de production de passeports et de cartes d'identité biométriques sécurisés (enrôlement, personnalisation, émission et délivrance) a été prolongée pour dix ans et étendue par la mise à disposition d'une plateforme d'e-Services permettant d'améliorer et sécuriser la délivrance de services publics et privés en ligne aux citoyens albanais.

En Égypte, la millionième carte d'identité du nouveau système du pays, désormais imprimée en couleurs, a été émise en mars.

Au Mali, Safran a fourni et personnalisé dans des délais très brefs les sept millions de cartes d'identification des électeurs utilisées pour les élections présidentielles de juillet et août.

En Inde, l'organisme UIDAI (*Unique Identification Authority of India*) avait délivré à fin décembre, dans son système biométrique Aadhaar auquel participe Morpho, plus de 500 millions de numéros uniques d'identification de résidents. Dans la continuité du projet Aadhaar, le déploiement des usages se confirme, en particulier les applications d'authentification biométrique dans le milieu bancaire.

■ Contrôle aux frontières

Après des commandes de portails et de kiosques pour les aéroports de Perth, Sydney et Brisbane dans le cadre du système de contrôle aux frontières d'Australie, les tests en conditions opérationnelles réelles de la dernière génération de solutions automatisées de passage aux frontières *SmartGate Plus* se sont déroulés avec succès à l'aéroport d'Auckland (Nouvelle-Zélande).

■ Identification judiciaire

Prolongeant de longues années de relations, Safran a conclu en 2013 un partenariat stratégique avec INTERPOL, qui prévoit la fourniture de diverses solutions biométriques innovantes et l'assistance technique permettant de renforcer l'efficacité des dispositifs de sécurité à l'échelon international. D'une durée de cinq ans, ce partenariat prévoit également que Safran équipe INTERPOL de sa technologie de reconnaissance faciale de pointe et que les deux organisations, ainsi que d'autres partenaires clés, travaillent ensemble afin de développer des standards et de bonnes pratiques au plan international.

Les dernières améliorations apportées au système d'identification de nouvelle génération (NGI) du FBI ont permis d'accroître fortement l'efficacité des recherches à partir de traces d'empreintes digitales et ainsi d'améliorer encore le taux d'élucidation des crimes. Renforçant considérablement la capacité, la vitesse et la précision de la comparaison des traces d'empreintes et d'autres traces retrouvées sur des scènes de crime, le système répond aux besoins en matière de sécurité publique de plus de 18 000 organismes policiers locaux, étatiques, tribaux et fédéraux dans tout le pays.

Des polices de plusieurs États américains (Missouri, Arizona,...) se sont équipées de terminaux mobiles d'identification par empreintes digitales Morpholdent, désormais aptes à effectuer des recherches simultanées dans plusieurs systèmes AFIS, quel que soit leur fournisseur, grâce à une plateforme logicielle permettant l'interfaçage avec tous types d'AFIS, fédéral, étatique ou local.

Enfin, le ministère de la Défense (*Department of Defense*) des États-Unis a confié à Safran la maintenance de la plateforme qui constitue son principal système de reconnaissance biométrique et le Ministère de l'Intérieur français a renouvelé son contrat pour la maintenance du système FAED ⁽¹⁾ des polices et gendarmerie françaises.

■ Services d'enrôlement biométrique

Ces services, particulièrement développés aux États-Unis, sont fournis par Safran à l'aide de représentations sur tout le territoire américain. Ils consistent en un enregistrement des données biométriques et biographiques des demandeurs, en une vérification de leurs antécédents ainsi qu'en d'autres services liés à l'identification. Ils permettent la délivrance d'habilitations et documents d'accès adaptés aux règles de sécurité exigées par les partenaires concernés. Ceux-ci peuvent être des administrations nationales (notamment la TSA ⁽²⁾) ou locales.

Safran a annoncé courant 2013 avoir effectué un total de 1,5 million d'enregistrements annuels de conducteurs dans le programme de référencement des transporteurs de matières dangereuses HTAP (*Hazardous Materials Endorsement Threat Assessment Program*)

(1) FAED : Fichier automatisé des empreintes digitales.

(2) Transportation Security Administration : autorité américaine chargée de la sécurité des transports.

de la TSA. Ce programme est en phase finale d'intégration au service unique d'enrôlement UES (*Unique Enrollment Service*) de la TSA, regroupant l'ensemble des fonctions d'enrôlement et d'habilitation mis en œuvre par celle-ci pour la vérification des données biométriques et biographiques des personnes devant accéder à des locaux ou dispositifs sensibles pour la sécurité des transports.

■ Équipements biométriques

Safran est la première société à avoir obtenu la certification Critères Communs ⁽¹⁾ pour un dispositif biométrique permettant la détection des faux doigts : le capteur d'empreintes digitales MorphoSmart™ Optic 301 a été certifié par un organisme indépendant allemand pour répondre aux normes les plus strictes du secteur.

2013 a également vu le lancement du système IAD™ (*Iris at A Distance*) permettant l'acquisition simultanée des deux iris et du visage, à une distance d'un mètre, en une seconde seulement. Associant la reconnaissance de l'iris à celle du visage, l'appareil s'adapte à une large palette d'applications qui nécessitent une technologie d'acquisition rapide et précise, telles que le contrôle aux frontières ou le contrôle d'accès.

■ Autres activités

Le déploiement sur le terrain des terminaux de jeu ELITE pour La Française des Jeux a débuté en 2013. Cet appareil de dernière génération se caractérise notamment par une nouvelle technologie d'imagerie *On-the-Fly*, permettant une facilité d'utilisation et un large éventail de possibilités en termes de design du bulletin.

E-documents

S'appuyant sur les acquisitions réalisées en décembre 2012, Safran a renforcé ses positions dans le marché bancaire en Europe en réalisant une croissance de 60 % en valeur dans cette région. La migration des cartes à piste vers les cartes à puce conformes à la norme EMV (*Europay MasterCard Visa*) et la migration vers la technologie *Dual Interface* (Contact et Sans Contact) en Europe de l'Ouest restent les moteurs du marché bancaire, même si certaines régions, notamment le Brésil, ayant terminé leur migration, connaissent désormais un taux de croissance réduit. Par ailleurs, la forte dévaluation du Real brésilien et de la Roupie indienne ont significativement affecté la performance en Euros.

Sur le marché Télécom, le déploiement de la technologie LTE (4G), en Amérique du Nord notamment, et la forte pénétration d'un grand groupe Télécom sud-américain ont permis une nette croissance en valeur dans la région Amériques, malgré l'effet défavorable des devises. L'Inde a enregistré un recul significatif en valeur du fait du changement de la régulation pour les opérateurs Telecom intervenu fin 2012 et de la baisse de la Roupie. Safran a cependant pu renforcer sa part de marché et sa position de leader sur ce marché. Les autres régions sont globalement restées stables, dans un contexte de forte pression sur les prix et de déploiement de la technologie NFC (*Near Field Communication*) plus faible qu'anticipé.

Début 2013, Orange et Safran ont créé le premier système au monde de gestion de l'identité en situation de mobilité destiné au secteur de la santé. Cette solution innovante permet aux médecins d'accéder, en toute sécurité grâce à une technologie d'authentification forte basée sur la carte SIM, aux fichiers des patients à l'aide d'une tablette ou d'un autre terminal mobile.

En décembre a eu lieu le lancement commercial par Commonwealth Bank of Australia, en partenariat avec Mastercard, de son service de paiement mobile par smartphones Samsung. Personnalisés à distance grâce aux technologies TSM (*Trusted Services Management*) de Safran, les mobiles deviennent ainsi des moyens de paiement sans contact sécurisés.

Détection

■ Systèmes de détection par tomographie X ou diffraction X

Le tomographe haut-débit CTX 9800 a vu son choix confirmé pour le contrôle des bagages de soute à l'aéroport de Narita au Japon, qui a acquis treize nouveaux systèmes, portant le parc installé dans cet aéroport à une quarantaine d'appareils.

De même, l'aéroport français de Nice-Côte d'Azur, grâce à la mise en service en 2013 de quatre de ces équipements fournis, devient le premier aéroport en Europe continentale à contrôler tous les bagages de soute des passagers (contrôle de niveau 1) à l'aide d'EDS (*Explosive Detection System*) de pointe.

La TSA américaine avait déjà choisi le CTX 9800 en 2012 ; elle y ajoute en 2013, par un nouveau marché à commandes à prix fixe pouvant atteindre 130 millions USD sur les cinq prochaines années, le système de détection d'explosifs à encombrement réduit CTX 5800.

Au Canada, la CATSA ⁽²⁾ a également retenu en 2013 ces deux équipements pour un marché de commandes à prix fixe pouvant atteindre 100 millions USD sur les cinq prochaines années. La livraison à la CATSA de 20 systèmes a été effectuée en 2013.

■ Équipements de détection de traces par spectrométrie

Plus de 200 détecteurs de traces d'explosifs (ETD) Itemiser® DX ont été déployés cette année dans le monde entier par des transporteurs aériens internationaux. Les compagnies aériennes se conforment ainsi aux nouvelles obligations réglementaires pour un contrôle renforcé du fret aérien. Un magasin en ligne, où les clients peuvent commander directement des consommables destinés à optimiser l'entretien et l'exploitation de leurs systèmes de détection de traces, a été ouvert par Morpho Detection en début d'année.

Infraero, opérateur aéroportuaire national du Brésil, a sélectionné le détecteur de traces d'explosifs transportable de Safran, l'Itemiser DX. À l'approche de la Coupe du Monde 2014 et des Jeux Olympiques 2016, ce système permet à Infraero de disposer, pour le contrôle des passagers et des bagages, du plus haut niveau de sécurité possible dans les aéroports brésiliens.

(1) Les Critères Communs sont un ensemble de normes reconnues à l'échelle internationale (ISO 15408), qui établissent un cadre pour évaluer et certifier les fonctions de sécurité des produits des technologies d'information.

(2) CATSA – Canadian Air Transport Security Authority : Administration canadienne de la sûreté du transport aérien.

2.2 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE

2.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2012 Retraité ⁽¹⁾	2013	Variation 2013/2012
Chiffre d'affaires	13 615	14 490	+ 6,4 %
Autres produits et charges opérationnels	(12 372)	(13 195)	
Résultat opérationnel courant	1 243	1 295	+ 4,2 %
Autres produits et charges opérationnels non courants	(56)	185	
Résultat opérationnel	1 187	1 480	+ 24,7 %
Résultat financier	533	439	
Produit (charge) d'impôts	(433)	(650)	
Quote-part des mises en équivalence	19	15	
Résultat de cession de titres Ingenico	-	131	
Résultat net des activités poursuivies	1 306	1 415	
Résultat attribuable aux intérêts minoritaires	(24)	(29)	
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	1 282	1 386	

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. § 3.1, note 3).

Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires s'élève à 14 490 millions d'euros en 2013 à comparer à 13 615 millions d'euros en 2012, soit une augmentation de 6,4 %.

Il est rappelé que le passage entre le chiffre d'affaires ajusté et le chiffre d'affaires consolidé s'explique par la prise en compte des couvertures de change. En 2013, la neutralisation de l'impact des couvertures de change a eu pour effet de minorer le chiffre d'affaires consolidé par rapport au chiffre d'affaires ajusté à hauteur de 205 millions d'euros contre une majoration de 55 millions d'euros en 2012. L'évolution de l'impact des couvertures de change sur le chiffre d'affaires est liée à l'évolution de l'écart entre les cours de change moyens et les cours couverts effectivement obtenus sur la période sur la partie des flux en devises couverts par le Groupe. À titre d'exemple, sur la parité euro/dollar US, le cours couvert 2013 était de 1,28 contre un cours moyen annuel de 1,33, ce qui explique que l'annulation de la prise en compte de la couverture contribue à présenter un chiffre d'affaires consolidé inférieur au chiffre d'affaires consolidé ajusté.

L'évolution du chiffre d'affaires, hors impact des retraitements liés aux données ajustées, est commentée ci-dessus (cf. § 2.1.2).

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'élève à 1 295 millions d'euros contre 1 243 millions d'euros en 2012, soit une augmentation de 4,2 % et diffère du résultat opérationnel courant en données ajustées qui s'établit à 1 788 millions d'euros du fait qu'il intègre notamment :

- une charge d'amortissement des actifs incorporels valorisés lors de l'allocation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises, d'un montant de (150) millions d'euros (contre une charge de (156) millions en 2012) au titre de la fusion Sagem/Snecma en mai 2005 et d'un montant de (100) millions d'euros (contre une charge de (97) millions en 2012) ainsi qu'une annulation des effets de revalorisation des stocks pour (27) millions d'euros au titre des autres regroupements d'entreprises ;
- (216) millions d'euros d'impact négatif liés aux opérations de change (contre un impact positif de 52 millions en 2012).

L'évolution du résultat opérationnel courant, hors impact des retraitements liés aux comptes ajustés, est commentée ci-dessus (cf. § 2.1.2).

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 1 480 millions d'euros en 2013 contre 1 187 millions d'euros en 2012, soit une augmentation de 24,7 % et se compose d'un résultat opérationnel courant à hauteur de 1 295 millions d'euros en 2013 (contre 1 243 millions en 2012) et d'autres éléments non courants pour un montant de 185 millions en 2013 (contre 56 millions en 2012). Il diffère du résultat opérationnel en données ajustées qui s'établit à 1 757 millions d'euros du fait qu'il intègre, en complément des éléments relatifs au résultat opérationnel courant, un produit net de 216 millions d'euros lié à la réévaluation de la participation antérieurement détenue par le Groupe dans l'activité RTM322 (cf. Évolution du périmètre § 3.1, note 4).

L'évolution du résultat opérationnel, en données ajustées ainsi que la nature des autres éléments non courants, est commentée ci-dessus (cf. § 2.1.2).

Résultat financier

Le résultat financier s'établit à 439 millions d'euros en 2013 contre 533 millions en 2012.

Le résultat financier consolidé 2013 diffère du résultat financier ajusté commenté ci-dessus (cf. § 2.1.2) sur deux éléments :

- la variation de juste valeur positive des instruments financiers de couverture de change afférents aux flux des périodes futures pour 374 millions d'euros en 2013 (contre 742 millions d'euros en 2012), l'intégralité de la variation de juste valeur étant comptabilisée en résultat financier dans les comptes consolidés contrairement aux données ajustées dans lesquelles l'impact de variation de juste valeur des instruments financiers afférents aux flux des périodes futures est neutralisée ;

- le résultat de la couverture de change sur les flux en devises de la période, couverts par le Groupe, soit 203 millions d'euros en 2013 contre (55) millions d'euros en 2012, ce résultat de change étant comptabilisé en résultat financier dans les comptes consolidés et en résultat opérationnel (majoritairement en chiffre d'affaires) dans le compte de résultat ajusté.

Impôt

La charge d'impôt constatée en 2013 s'élève à (650) millions d'euros contre (433) millions d'euros en 2012. L'augmentation de la charge d'impôt est principalement liée à l'augmentation de 199 millions d'euros du résultat avant impôt entre 2012 et 2013 qui elle-même provient essentiellement de la variation de l'activité du Groupe (augmentation du résultat opérationnel de 293 millions d'euros – cf. § 2.1.2).

L'augmentation de la charge d'impôt est également, et dans une moindre mesure, liée à la majoration du taux d'impôt sur les sociétés instaurée par la Loi de Finances rectificative pour 2013, adoptée fin 2013 et par la taxe de 3 % sur les distributions de dividendes instaurée par la Loi de Finances rectificative pour 2012 qui est comptabilisée en charge d'impôt par le Groupe au cours de l'exercice où la distribution a lieu.

Résultat net consolidé part du Groupe

Le résultat net consolidé ressort à 1 386 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre 1 282 millions d'euros en 2012.

2.2.2 BILAN CONSOLIDÉ SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

Le bilan consolidé simplifié au 31 décembre 2013 présenté ci-dessous est directement issu des comptes consolidés figurant au § 3.1 du présent document.

<i>(en millions d'euros)</i>	2012 Retraité ⁽¹⁾	2013
Actif		
Écarts d'acquisition	3 078	3 495
Immobilisations incorporelles et corporelles	6 476	7 381
Autres actifs non courants	818	734
Dérivés actifs	647	864
Stocks et en-cours de production	4 131	4 135
Clients et autres débiteurs	5 025	5 102
Autres actifs courants	597	590
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 193	1 672
TOTAL ACTIF	22 965	23 973
Passif		
Capitaux propres	5 997	6 814
Provisions	2 887	2 975
Dettes soumises à des conditions particulières	670	670
Passifs financiers portant intérêts	3 175	2 730
Dérivés passifs	225	186
Autres passifs non courants	1 062	1 412
Fournisseurs et autres créditeurs	8 767	8 920
Autres passifs courants	182	266
TOTAL PASSIF	22 965	23 973

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. § 3.1, note 3).

2.2.3 VARIATION DE LA POSITION FINANCIÈRE NETTE

La variation de la position financière nette pour les années 2012 et 2013 peut être résumée comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2013
Capacité d'autofinancement	1 702	1 984
Variation du besoin en fonds de roulement	(85)	155
Investissements corporels	(419)	(492)
Investissements incorporels	(634)	(935)
Cash flow libre	564	712
Dividendes versés	(300)	(481)
Cessions/acquisitions de titres et divers	(199)	(388)
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE	65	(157)
Position financière nette au 1 ^{er} janvier	(997)	(932)
Position financière nette au 31 décembre	(932)	(1 089)

La capacité d'autofinancement s'obtient à partir du résultat net avant impôt retraité des produits et charges n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie notamment les dotations aux amortissements et aux provisions et la variation de juste valeur des instruments financiers afférente aux flux des périodes futures ⁽¹⁾. La capacité du Groupe à financer, grâce à sa performance, ses besoins en fonds de roulement opérationnels, ses investissements corporels et incorporels ainsi que le paiement des dividendes, a augmenté de 282 millions d'euros entre 2012 et 2013, passant de 1 702 millions d'euros à 1 984 millions d'euros.

Les opérations ont généré 712 millions d'euros de cash flow libre (40 % du résultat opérationnel courant ajusté en 2013), soit 148 millions d'euros de plus qu'en 2012. La dette nette s'élève à 1 089 millions d'euros au 31 décembre 2013, comparée à une dette nette de 932 millions d'euros au 31 décembre 2012.

La génération de cash flow libre de 712 millions d'euros est issue des flux de trésorerie opérationnels de 1 984 millions d'euros, d'une diminution de 155 millions d'euros du besoin en fonds de roulement (obtenue malgré les augmentations de volumes produits), et d'une hausse des frais de R&D et des dépenses d'investissement en vue de la croissance future. Durant l'exercice, des incertitudes ont pesé

sur le cash flow libre de clôture. Cependant, une gestion cohérente et continue du besoin en fonds de roulement et un faible taux de retard dans les règlements clients à la date de clôture ont permis de générer un niveau satisfaisant de trésorerie.

Les dividendes versés au cours de l'exercice comprennent notamment le paiement du solde de dividende (0,65 euro par action) au titre de l'année 2012 et le paiement d'un acompte sur dividende (0,48 euro par action) au titre de l'année 2013 pour un total de 471 millions d'euros.

Les investissements financiers sont principalement liés à l'acquisition de Goodrich Electrical Power Systems pour 301 millions d'euros ainsi que de la participation de 50 % de Rolls-Royce dans le programme RTM322 auparavant détenu conjointement avec Turbomeca (Safran) pour 293 millions d'euros. Le produit de la cession de 6,6 millions de titres Ingenico s'est élevé à 287 millions d'euros, et le montant en numéraire de la cession de Globe Motors, Inc. s'est établi à 68 millions d'euros.

Safran disposait au 31 décembre 2013 d'un montant de trésorerie et équivalents de trésorerie de 1,7 milliard d'euros ainsi que de facilités de crédit confirmées et non tirées de 2,55 milliards d'euros.

2.3 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES SOCIAUX

Les comptes de la société Safran ont été établis au 31 décembre 2013 en application des mêmes principes comptables que ceux retenus pour l'établissement des comptes annuels 2012.

Safran a décidé la transmission universelle du patrimoine de sa filiale Lexsa SA à elle-même à effet du 23 décembre 2013 sur la base des valeurs nettes comptables. Cette opération a dégagé un boni de fusion de 1 million d'euros comptabilisé en prime de fusion dans les capitaux propres.

2.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT SAFRAN

(en millions d'euros)	2012	2013
Chiffre d'affaires	314	388
Autres produits et charges d'exploitation	(443)	(547)
Résultat d'exploitation	(129)	(159)
Résultat financier	732	473
Résultat exceptionnel	(5)	(26)
Produit (charge) d'impôts	167	40
RÉSULTAT NET	765	328

Le chiffre d'affaires s'est établi à 388 millions d'euros en 2013 contre 314 millions d'euros en 2012. Il comprend principalement les facturations au titre de l'assistance générale prodiguée aux filiales par la société mère, ainsi que des facturations de loyers, de personnel, de prestations informatiques et de prestations relatives à différents projets menés par la société de tête pour le compte de l'ensemble des filiales du Groupe. L'augmentation du chiffre d'affaires de 74 millions entre 2012 et 2013 provient principalement du développement des projets de recherche et d'un accroissement

du volume des prestations informatiques réalisées pour le compte des filiales et qui leur sont refacturées.

Les autres produits et charges d'exploitation s'élèvent à (547) millions d'euros en 2013 contre (443) millions d'euros en 2012. Cette augmentation s'explique essentiellement par la conduite de projets transverses pour le Groupe et par l'augmentation des effectifs de la société Safran suite à la mise en œuvre et à la réalisation des chantiers de modernisation des fonctions support du Groupe.

(1) Voir § 3.1 « Tableau des flux de trésorerie consolidés ».

Le résultat d'exploitation ressort ainsi à (159) millions d'euros en 2013 contre (129) millions d'euros en 2012.

Le résultat financier s'élève à 473 millions d'euros en 2013 contre 732 millions d'euros en 2012. Il comprend principalement les dividendes reçus des filiales (502 millions d'euros contre 574 millions d'euros en 2012), les intérêts et opérations assimilées (charges nettes de (4) millions d'euros contre un produit d'intérêts de 39 millions en 2012), les écarts de change négatifs pour (21) millions d'euros (contre un gain de change de 72 millions d'euros en 2012) et enfin les provisions pour dépréciation d'actifs financiers ou pertes de change pour (5) millions d'euros (contre des reprises nettes de 47 millions d'euros en 2012).

Le résultat exceptionnel s'élève à (26) millions d'euros en 2013 (contre (5) millions d'euros en 2012), avec principalement l'impact

de l'amortissement dérogatoire sur actifs immobilisés (montant net de 21 millions d'euros).

Le montant de l'impôt sur les sociétés, en application du régime d'intégration fiscale du Groupe, est un produit de 50 millions d'euros en 2013 (contre 191 millions d'euros en 2012, provenant principalement de l'opération d'absorption dans la société Safran de Sagem Télécommunications). S'ajoute à ce produit une dotation nette de la provision pour risque de restitution aux filiales déficitaires de l'économie d'impôt comptabilisée dans les comptes de la société Safran au titre du régime d'intégration fiscale, pour (10) millions d'euros.

Compte tenu de tous ces éléments, le résultat net ressort à 328 millions d'euros en 2013, contre 765 millions d'euros en 2012.

2.3.2 BILAN SAFRAN SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	2012	2013
Actif		
Actif immobilisé	9 462	9 843
Disponibilités et VMP	1 861	1 359
Autres actifs circulants	2 144	2 157
TOTAL ACTIF	13 467	13 359
Passif		
Capitaux propres	5 758	5 636
Provisions	677	707
Dettes financières	2 814	2 565
Autres dettes	4 218	4 451
TOTAL PASSIF	13 467	13 359

La variation des capitaux propres provient d'une part du résultat de l'exercice 2013 pour 328 millions d'euros et, d'autre part, de la distribution de dividendes effectuée en 2013 pour un montant total de 471 millions d'euros (271 millions d'euros au titre du solde des dividendes relatifs à l'exercice 2012 et 200 millions d'euros au titre du versement d'un acompte sur dividendes 2013 réalisé en décembre 2013), et enfin d'une dotation nette aux provisions réglementées pour 21 millions d'euros.

L'augmentation de l'actif immobilisé provient principalement des souscriptions à l'augmentation de capital dans Safran Power UK, opération liée à l'acquisition de l'activité de Goodrich Electrical

Power Systems et dans Safran USA pour respectivement 275 millions d'euros et 60 millions d'euros. Elle provient également de la souscription au capital du fonds Aerofund III pour 30 millions d'euros.

Avec un flux net de trésorerie généré par l'activité de 604 millions d'euros, le montant net de la trésorerie (disponibilités et dettes financières) a été impacté notamment par le renforcement au capital de plusieurs filiales étrangères pour (335) millions d'euros et par la diminution des emprunts sous forme de billets de trésorerie pour l'essentiel pour (248) millions d'euros.

2.3.3 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS

(en millions d'euros)	Factures échues	Factures non échues		Total dettes fournisseurs
		Échéances 0 à 30 jours	Échéances 30 à 60 jours	
31.12.2013	4,2	16,8	77,5	98,5
31.12.2012	7,9	4,5	67,4	79,8

2.4 PERSPECTIVES 2014

Safran prévoit sur l'ensemble de l'exercice :

- une hausse du chiffre d'affaires ajusté d'environ 5 % (par rapport au chiffre d'affaires retraité 2013 selon IFRS 11), au cours de change moyen estimé de 1,30 USD pour 1 euro ;
- une augmentation légèrement supérieure à 10 % (par rapport au chiffre d'affaires retraité 2013 selon IFRS 11 et au cours couvert de 1,26 USD pour 1 euro) du résultat opérationnel courant ajusté ;
- un cash flow libre représentant près de 40 % du résultat opérationnel courant ajusté, sous réserve des incertitudes habituelles concernant le rythme de paiement des avances et acomptes.

Ces perspectives 2014 sont basées sur les hypothèses suivantes :

- retraitement du chiffre d'affaires 2013 d'environ (300) millions d'euros et du résultat opérationnel courant ajusté de moins de (10) millions d'euros, conformément à IFRS 11 ;
- augmentation soutenue des livraisons de première monte en aéronautique ;

- croissance des activités de services pour les moteurs civils comprise entre 10 et 15 % ;
- stabilité du niveau de R&D autofinancée avec une baisse du niveau de R&D capitalisée ;
- stabilité des investissements corporels ;
- croissance rentable des activités de sécurité ;
- poursuite de la démarche Safran+ d'amélioration des coûts et de réduction des frais généraux.

Éléments pouvant influencer sur les résultats

Les facteurs de risques majeurs identifiés qui pourraient avoir un effet négatif sur les activités, la situation financière ou les résultats de Safran sont décrits dans le chapitre 4.

2.5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Acquisition des activités de distribution électrique et de solutions cockpit d'Eaton Aerospace

Le 20 janvier 2014, Safran a annoncé avoir signé un accord définitif pour acquérir les activités de distribution électrique embarquée et de solutions intégrées pour cockpit d'Eaton Aerospace.

L'acquisition de l'activité de distribution électrique embarquée, par l'apport de technologies clés en matière de contacteurs et disjoncteurs, s'inscrit dans la continuité de la stratégie de Safran dans le domaine de l'avion plus électrique et vient renforcer le nouveau pôle d'activités électriques de Safran, Labinal Power Systems.

L'acquisition de l'activité cockpit permet à Safran de renforcer l'offre et la présence de Sagem sur le continent américain dans les domaines de l'avionique et des commandes de vol, grâce à l'apport d'une expertise reconnue en panneaux et affichages intégrés, comprenant notamment des interrupteurs lumineux et des contrôles de cockpit.

L'acquisition, qui est soumise aux autorisations réglementaires et doit remplir les autres conditions habituellement exigées, devrait être finalisée au cours du premier semestre 2014.



3

ÉTATS FINANCIERS

3.1	COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE SAFRAN AU 31 DÉCEMBRE 2013	74
	Compte de résultat consolidé	74
	État du résultat global consolidé	75
	Bilan consolidé	76
	Variation des capitaux propres consolidés	77
	Tableau des flux de trésorerie consolidés	78
	Notes annexes aux comptes consolidés du groupe Safran	79
3.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (Exercice clos le 31 décembre 2013)	151
3.3	COMPTES SOCIAUX DE SAFRAN AU 31 DÉCEMBRE 2013	153
	Compte de résultat de l'exercice	153
	Bilan Safran au 31 décembre 2013	154
	Tableau des flux de trésorerie	156
	Notes annexes aux comptes sociaux de la société Safran	157
3.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS (Exercice clos le 31 décembre 2013)	180



États financiers consolidés (au 31 décembre 2013)

Les comptes consolidés de Safran et ses filiales sont établis selon les normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*), telles qu'adoptées par l'Union européenne à la date d'arrêté des comptes consolidés par le conseil d'administration.

COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ

(en millions d'euros)	2012*	2013
Chiffre d'affaires	13 615	14 490
Résultat opérationnel courant	1 243	1 295
Résultat opérationnel	1 187	1 480
Résultat net	1 306	1 415

* Les données publiées au titres de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantage du personnel » (cf. note 3).

Comptes sociaux (au 31 décembre 2013)

Les comptes sociaux de Safran sont présentés conformément aux règles générales applicables en France selon le règlement 99-03 du comité de la réglementation comptable du 29 avril 1999.

COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ

(en millions d'euros)	2012	2013
Chiffre d'affaires	314	388
Résultat courant avant impôts	603	315
Bénéfice net	765	328

Nota

En application de l'article 28 du règlement européen (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés de l'exercice 2011 ainsi que les comptes annuels 2011 de la Société et les rapports d'audit correspondants figurant aux paragraphes 3.2 et 3.3 du document de référence 2011 déposé auprès de l'AMF le 13 avril 2012 sous le n° D. 12-0340 ; ces comptes ont été établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2012 ainsi que les comptes annuels 2012 de la Société et les rapports d'audit correspondants figurant aux paragraphes 3.2 et 3.4 du document de référence 2012 déposé auprès de l'AMF le 28 mars 2013 sous le n° D. 13-0243 ; ces comptes ont été établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne.

Les parties non incluses des documents de référence 2011 et 2012 sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes dans une autre partie du document de référence 2013.

3.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE SAFRAN AU 31 DÉCEMBRE 2013

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31.12.2012 ^(*)	31.12.2013
Chiffre d'affaires	6	13 615	14 490
Autres produits	6	209	264
Produits des activités ordinaires		13 824	14 754
Production stockée		340	(32)
Production immobilisée		642	911
Consommations de l'exercice	6	(8 160)	(8 648)
Frais de personnel	6	(4 205)	(4 506)
Impôts et taxes		(270)	(276)
Dotations nettes aux amortissements et aux provisions	6	(854)	(790)
Dépréciations d'actifs	6	(29)	(82)
Autres produits et charges opérationnels courants	6	(45)	(36)
Résultat opérationnel courant		1 243	1 295
Autres produits et charges opérationnels non courants	6	(56)	185
Résultat opérationnel		1 187	1 480
Coût de la dette nette		(54)	(42)
Résultat financier lié au change		709	551
Autres charges et produits financiers		(122)	(70)
Résultat financier	7	533	439
Résultat avant impôts		1 720	1 919
Produit (charge) d'impôts	8	(433)	(650)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	14	19	15
Résultat de cession de titres Ingenico	4	-	131
Résultat net des activités poursuivies		1 306	1 415
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		1 306	1 415
Attribuable :			
aux propriétaires de la société mère		1 282	1 386
aux participations ne donnant pas le contrôle		24	29
Résultat net par action attribuable aux propriétaires de la société mère (en euros)	9		
Résultat par action de base : bénéfice / (perte)		3,09	3,33
Résultat par action dilué : bénéfice / (perte)		3,08	3,33

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. note 3).

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012 ^(*)	31.12.2013
Résultat net de la période	1 306	1 415
Autres éléments du résultat global		
Éléments qui seront ultérieurement reclassés en résultat net	(29)	(101)
Actifs financiers disponibles à la vente	5	4
Écarts de conversion et couverture d'investissement net ⁽¹⁾	(44)	(93)
Impôt sur les autres éléments recyclables du résultat global	10	(12)
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net	(101)	(15)
Écarts actuariels sur engagements retraites et assimilés	(147)	(21)
Impôt sur les autres éléments non recyclables du résultat global	46	6
Total des autres éléments du résultat global	(130)	(116)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE	1 176	1 299
Attribuable :		
• aux propriétaires de la société mère	1 156	1 274
• aux participations ne donnant pas le contrôle	20	25

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. note 3).

(1) Dont (3) millions d'euros au titre de la part des écarts de conversion des sociétés mises en équivalence (5 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Au 31 décembre 2013, les écarts de conversion comprennent un montant de (6) millions d'euros ((22) millions d'euros au 31 décembre 2012) relatif à des financements pérennes accordés à des filiales étrangères. Ces financements sont qualifiés d'investissements nets à l'étranger et traités en application des dispositions prévues, à ce titre, par la norme IAS 21. Les écarts de conversion comprennent également un montant de 39 millions d'euros au 31 décembre 2013 ((6) millions d'euros au 31 décembre 2012) correspondant, aux différences de change relatives à l'émission par Safran de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain pour

1,2 milliard de dollars US en février 2012 qualifiée de couverture d'investissement net de certaines activités américaines du Groupe. Par ailleurs, le solde concerne les écarts de conversion sur sociétés étrangères ((126) millions d'euros au 31 décembre 2013 contre (16) millions d'euros au 31 décembre 2012).

À compter du 1^{er} janvier 2013, conformément à IAS 19 révisée, les variations d'écarts actuariels sont comptabilisées en « Autres éléments du résultat global » sans reclassement ultérieur en résultat (voir note 3 et note 21).

BILAN CONSOLIDÉ

Actif

(en millions d'euros)	Note	31.12.2012 ^(*)	31.12.2013
Écarts d'acquisition	10	3 078	3 495
Immobilisations incorporelles	11	3 872	4 641
Immobilisations corporelles	12	2 604	2 740
Actifs financiers non courants	13	281	384
Participations comptabilisées par mise en équivalence	14	281	133
Dérivés actifs non courants	27	62	-
Impôts différés actifs	8	243	205
Autres actifs financiers non courants		13	12
Actifs non courants		10 434	11 610
Actifs financiers courants	13	176	198
Dérivés actifs courants	27	585	864
Stocks et en-cours de production	15	4 131	4 135
Créances clients et autres débiteurs	16	5 025	5 102
Actifs d'impôts exigibles	8	421	392
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	2 193	1 672
Actifs courants		12 531	12 363
TOTAL ACTIF		22 965	23 973

Passif

(en millions d'euros)	Note	31.12.2012 ^(*)	31.12.2013
Capital émis	19	83	83
Réserves	19	4 444	5 138
Gains nets latents sur actifs financiers disponibles à la vente	19	25	29
Résultat de l'exercice		1 282	1 386
Capital émis et réserves attribuables aux propriétaires de la société mère		5 834	6 636
Participations ne donnant pas le contrôle		163	178
Capitaux propres		5 997	6 814
Provisions	20	1 823	1 751
Dettes soumises à des conditions particulières	22	670	670
Passifs financiers non courants portant intérêts	23	2 259	1 295
Dérivés passifs non courants	27	12	36
Impôts différés passifs	8	981	1 293
Autres passifs financiers non courants	25	81	119
Passifs non courants		5 826	5 164
Provisions	20	1 064	1 224
Passifs financiers courants portant intérêts	23	916	1 435
Fournisseurs et autres créditeurs	24	8 767	8 920
Passifs d'impôts exigibles	8	156	202
Dérivés passifs courants	27	213	150
Autres passifs financiers courants	25	26	64
Passifs courants		11 142	11 995
TOTAL PASSIF		22 965	23 973

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. note 3).

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Capital émis	Primes d'émission	Titres d'autocontrôle	Actifs financiers disponibles à la vente	Écarts de conversion et couverture net	Autres réserves	Écarts actuariels sur engagements de retraite	Résultat net	Autres	Capital émis et réserves attribuables aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total
31.12.2011	83	3 360	(112)	20	162	979	-	478	(2)	4 968	154	5 122
Changement de méthode IAS 19	-	-	-	-	-	(20)	(132)	-	42 ^(*)	(110)	-	(110)
01.01.2012	83	3 360	(112)	20	162	959	(132)	478	40	4 858	154	5 012
Résultat global de la période	-	-	-	5	(42)	-	(145)	1 282	56 ^(*)	1 156	20	1 176
Acquisitions/cessions de titres d'autocontrôle	-	-	94	-	-	24	-	-	(20)	98	-	98
Dividendes	-	-	-	-	-	(154)	-	-	-	(154)	(17)	(171)
Acompte sur dividendes 2012	-	-	-	-	-	(133)	-	-	-	(133)	-	(133)
Autres variations	-	-	-	-	-	478	-	(478)	9	9	6	15
31.12.2012	83	3 360	(18)	25	120	1 174	(277)	1 282	85	5 834	163	5 997
Résultat global de la période	-	-	-	4	(90)	-	(20)	1 386	(6) ^(*)	1 274	25	1 299
Acquisitions/cessions de titres d'autocontrôle	-	-	1	-	-	1	-	-	(3)	(1)	-	(1)
Dividendes	-	-	-	-	-	(271)	-	-	-	(271)	(10)	(281)
Acompte sur dividendes 2013	-	-	-	-	-	(200)	-	-	-	(200)	-	(200)
Autres variations	-	-	-	-	-	1 282	-	(1 282)	-	-	-	-
31.12.2013	83	3 360	(17)	29	30	1 986	(297)	1 386	76	6 636	178	6 814

(*) Cf. tableau ci-dessous :

	Effet impôt sur IAS 19 révisée	Effet impôt sur les différences de change	Total
Changement de méthode IAS 19 au 1 ^{er} janvier 2012	42	-	42
Résultat global 2012	46	10	56
Résultat global 2013	6	(12)	(6)

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012 ^(*)	31.12.2013
I. Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère	1 282	1 386
Amortissements, dépréciations et provisions ⁽¹⁾	962	941
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (nette des dividendes reçus)	(19)	(15)
Variation de juste valeur des dérivés	(779)	(432)
Résultat de cession d'éléments d'actifs	10	(382)
Résultat-part des participations ne donnant pas le contrôle	24	29
Autres	222	457
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du besoin en fonds de roulement	1 702	1 984
Variation nette des stocks et en-cours de production	(388)	45
Variation nette des dettes et créances d'exploitation	228	178
Variation nette des autres débiteurs et créditeurs	75	(68)
Variation du besoin en fonds de roulement	(85)	155
Total I⁽²⁾	1 617	2 139
II. Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Capitalisation des frais de R&D ⁽³⁾	(512)	(720)
Décaissements nets sur immobilisations incorporelles	(122)	(215)
Décaissements nets sur immobilisations corporelles	(419)	(492)
Décaissements nets sur acquisitions de titres ou d'activités	(193)	(733)
Encaissements nets sur cessions de titres ou d'activités	-	353
Encaissements / décaissements nets sur immobilisations financières	(86)	(35)
Total II	(1 332)	(1 842)
III. Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Variation de capital	-	-
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	118	2
Remboursement d'emprunts	(119)	(111)
Nouveaux emprunts	917	9
Variation des avances remboursables	(9)	(27)
Variation des financements court terme	(122)	(191)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(283)	(471)
Dividendes versés aux minoritaires	(17)	(10)
Total III	485	(799)
Incidence des variations de taux de change	Total IV	(8)
Total IV	(8)	(19)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	I+II+III+IV	(521)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	1 431	2 193
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	2 193	1 672
VARIATION DE TRÉSORERIE	762	(521)

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. note 3).

(1) Dont au 31 décembre 2012 : 721 millions d'euros d'amortissements, 54 millions d'euros de dépréciations et 187 millions d'euros de provisions et dont au 31 décembre 2013 : 762 millions d'euros d'amortissements, 103 millions d'euros de dépréciations et 76 millions d'euros de provisions.

(2) Dont (182) millions d'euros d'impôt payés en 2013 ((238) millions d'euros en 2012) ; dont intérêts versés (93) millions d'euros au 31 décembre 2013 ((88) millions d'euros au 31 décembre 2012) et intérêts reçus 43 millions d'euros au 31 décembre 2013 (42 millions d'euros au 31 décembre 2012).

(3) Dont (26) millions d'euros d'intérêts capitalisés en 2013 et (8) millions d'euros en 2012.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE SAFRAN

Note 1 · Principes et méthodes comptables	80
Note 2 · Principales sources d'estimations	90
Note 3 · Changement de méthode	92
Note 4 · Évolution du périmètre	96
Note 5 · Information sectorielle	98
Note 6 · Détail des principales composantes du résultat opérationnel	102
Note 7 · Résultat financier	105
Note 8 · Impôt sur le résultat	105
Note 9 · Résultat par action	108
Note 10 · Écarts d'acquisition	109
Note 11 · Immobilisations incorporelles	110
Note 12 · Immobilisations corporelles	112
Note 13 · Actifs financiers courants et non courants	113
Note 14 · Participations comptabilisées par mise en équivalence	114
Note 15 · Stocks et en-cours de production	114
Note 16 · Créances clients et autres débiteurs	115
Note 17 · Trésorerie et équivalents de trésorerie	116
Note 18 · Synthèse des actifs financiers	117
Note 19 · Capitaux propres consolidés	119
Note 20 · Provisions	122
Note 21 · Avantages au personnel	123
Note 22 · Dettes soumises à des conditions particulières	127
Note 23 · Passifs financiers portant intérêts	128
Note 24 · Fournisseurs et autres créditeurs	131
Note 25 · Autres passifs financiers courants et non courants	131
Note 26 · Synthèse des passifs financiers	132
Note 27 · Gestion des risques de marché et dérivés	134
Note 28 · Participation dans des co-entreprises	140
Note 29 · Parties liées	141
Note 30 · Engagements hors bilan	142
Note 31 · Litiges	144
Note 32 · Événements postérieurs à la date de clôture	145
Note 33 · Liste des sociétés consolidées	146

La société Safran (2, boulevard du Général Martial-Valin – 75724 Paris cedex 15) est une société anonyme immatriculée en France, et est cotée en continu sur le compartiment A du marché Eurolist d'Euronext Paris.

Les comptes consolidés reflètent la situation comptable de la société Safran et de ses filiales contrôlées, directement ou indirectement, exclusivement ou conjointement, ou sur lesquelles est exercée une influence notable (le « Groupe »).

Les états financiers consolidés sont établis en euros et toutes les valeurs sont arrondies au million près sauf mention expresse.

Le conseil d'administration du 19 février 2014 a arrêté et autorisé la publication des comptes consolidés annuels 2013. Les comptes consolidés seront définitifs après leur approbation par l'assemblée générale.

Note 1 • Principes et méthodes comptables

Les comptes consolidés de Safran et ses filiales sont établis selon les normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*), telles que publiées par l'*International Accounting Standards Board* (« IASB ») et telles qu'adoptées par l'Union Européenne (disponibles sur Internet à l'adresse suivante : www.ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm) à la date d'arrêté des comptes consolidés par le conseil d'administration. Elles comprennent les normes approuvées par l'*International Accounting Standards Board* (« IASB ») c'est-à-dire, les IFRS, les *International Accounting Standards* (« IAS ») et les interprétations émises par l'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (« IFRIC ») ou l'organisme qui l'a précédé le *Standing Interpretations Committee* (« SIC »).

Les dérivés utilisés par le groupe Safran sont souscrits dans le cadre de conventions-cadres FBF (Fédération Bancaire Française) ou ISDA (*International Swaps and Derivatives Association*) qui prévoient de compenser les montants dus et à recevoir uniquement en cas de défaillance de l'une des parties contractantes. Par conséquent, ces amendements à la norme IAS 32, qui clarifient que la compensation d'un actif financier et d'un passif financier doit pouvoir être réalisée en toutes circonstances si l'on souhaite présenter un montant net au bilan, n'ont pas d'impact sur les états financiers du groupe Safran.

L'information sur la compensation des dérivés actifs et des dérivés passifs est présentée en notes 18 et 26.

Évolutions des principes et méthodes comptables

■ Nouvelles normes, interprétations et amendements des normes IFRS appliqués de manière obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2013

- IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur ».
- Amendements d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » – Impôt différé : recouvrement des actifs sous-jacents.
- Amendements d'IAS 19 « Avantages du personnel » – Régimes à prestations définies.
- Amendements d'IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » – Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers.
- Améliorations des IFRS publiées en mai 2012.

Les modifications et impacts liés aux amendements d'IAS 19 « Avantages du personnel » sont détaillés en note 3 « Changement de méthode ».

Les autres textes applicables de façon obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2013 n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe, en particulier la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » qui prévoit notamment la prise en compte du risque de contrepartie dans la valorisation des dérivés (voir note 1.w).

■ Nouvelles normes, interprétations et amendements des normes IFRS publiés et appliqués de manière anticipée par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2013

- Amendements d'IAS 32 « Instruments financiers : Présentation » – Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers.

■ Nouvelles normes, interprétations et amendements des normes IFRS publiés mais non encore applicables ou non appliqués de manière anticipée par le Groupe

- IFRS 9 « Instruments financiers » – Classification et évaluation des actifs financiers et passifs financiers.
- IFRS 9 « Instruments financiers » – Comptabilité de couverture.
- IFRS 10 « États financiers consolidés ».
- IFRS 11 « Partenariats ».
- IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités ».
- IAS 27 révisée (version 2011) « États financiers individuels ».
- IAS 28 révisée « Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises ».
- Amendements d'IAS 19 « Avantages du personnel » – Contributions des employés.
- Amendements d'IAS 36 « Pertes de valeur » – Information à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers.
- Amendements d'IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » et IFRS 9 « Instruments financiers : classification et évaluation des actifs financiers et passifs financiers » – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture.
- Amendements d'IFRS 9 « Instruments financiers » – Report de la date d'application obligatoire.
- Amendements d'IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 11 « Partenariats » et IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » – Application rétrospective.

- Amendements d'IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » et IAS 27 révisée (version 2011) « États financiers individuels » – Sociétés d'investissement.
- Améliorations des IFRS publiées en décembre 2013.
- IFRIC 21 « Taxes ».

Une grande partie de ces nouvelles normes, amendements et interprétations a été adoptée par l'Union Européenne. Les textes qui n'ont pas encore été adoptés (norme IFRS 9 principalement) ne peuvent pas être appliqués par anticipation, quand bien même la norme l'autoriserait.

Le Groupe a finalisé ou est en cours d'appréciation des impacts consécutifs à la première application de ces nouveaux textes.

Concernant IFRS 10 « États financiers consolidés », applicable au 1^{er} janvier 2014, aucun impact significatif ne découlera de sa future application.

Concernant IFRS 11 « Partenariats », applicable au 1^{er} janvier 2014, qui supprime la consolidation par intégration proportionnelle des participations dans les entités sous contrôle conjoint, l'analyse des entités actuellement consolidées par intégration proportionnelle a permis de les classer parmi les activités conjointes ou les co-entreprises telles que définies par cette nouvelle norme. Ainsi, sur les 19 partenariats consolidés par intégration proportionnelle au 31 décembre 2013 (cf. note 28), 12 d'entre eux seront qualifiés de co-entreprise au sens de la norme IFRS 11 et seront consolidés par mise en équivalence à compter du 1^{er} janvier 2014. Ces 12 partenariats exercent une activité qui se situe dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe, ce qui conduira à présenter en résultat opérationnel courant leur quote-part de résultat net.

Le Groupe a estimé l'impact de l'application de la norme IFRS 11 sur les comptes annuels 2013 qui seront présentés en comparatif de l'exercice 2014 : le chiffre d'affaires consolidé devrait diminuer d'environ 300 millions d'euros et le résultat opérationnel courant devrait diminuer de moins de 10 millions d'euros par rapport aux chiffres de l'exercice 2013 publiés dans le présent document.

Concernant IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités », applicable au 1^{er} janvier 2014, cette nouvelle norme conduira principalement à présenter en annexe de nouvelles informations portant sur les entreprises associées et les co-entreprises.

a) Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des comptes consolidés

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux règles édictées par les IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les chapitres suivants.

b) Consolidation

■ Règles de consolidation

Les sociétés dans lesquelles Safran exerce, directement ou indirectement, un contrôle exclusif et durable de droit ou de fait sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés contrôlées conjointement par Safran et d'autres groupes sont consolidées par intégration proportionnelle.

Les sociétés dans lesquelles Safran, sans en avoir le contrôle exclusif ou conjoint, exerce une influence notable, sont mises en équivalence. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient au moins 20 % des droits de vote.

L'entrée d'une entreprise dans le périmètre de consolidation est effective à la date de prise de contrôle ou d'influence notable.

La sortie d'une entreprise du périmètre de consolidation est effective à la date de perte de contrôle ou d'influence notable. En cas de perte de contrôle sans cession, comme par exemple suite à une dilution, la sortie du périmètre de consolidation est concomitante au fait générateur de la perte de contrôle ou d'influence notable.

Les participations ne donnant pas le contrôle, qui représentent la part de résultat et d'actif net non détenue par les propriétaires de la société mère, sont présentées séparément au compte de résultat et dans les capitaux propres.

La norme IAS 27 révisée (version 2008) prévoit que toute modification du taux de détention d'une entité sans perte ou gain de contrôle, soit constatée en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la maison mère du Groupe. Il en sera ainsi des acquisitions complémentaires de titres quand bien même la prise de contrôle exclusif serait intervenue lors d'une précédente acquisition de titres ou des cessions de titres sans perte de contrôle exclusif.

La cession des titres entraînant une perte de contrôle exclusif sera quant à elle constatée en résultat et le résultat de cession sera calculé sur la totalité de la participation à la date de l'opération. Toute participation résiduelle conservée sera évaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la perte de contrôle exclusif.

■ Opérations internes au Groupe

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées globalement ou proportionnellement sont éliminées, ainsi que tous les résultats internes à l'ensemble consolidé.

Les opérations, affectant ou non le résultat consolidé, qui interviennent entre une société intégrée globalement et une société intégrée proportionnellement sont éliminées dans la limite du pourcentage d'intégration de l'entreprise contrôlée conjointement. Ces transactions ne donnent pas lieu à élimination dès lors que la société détenue conjointement intervient en tant que simple intermédiaire (agent) ou effectue des prestations équilibrées au profit ou dans le prolongement direct de l'activité de ses différents actionnaires.

c) Regroupements d'entreprises

À compter du 1^{er} janvier 2010, le Groupe applique les normes IFRS 3 et IAS 27 révisées (version 2008). L'application de ces nouvelles normes est prospective et, en conséquence, les regroupements antérieurs au 1^{er} janvier 2010 sont traités selon les anciennes normes IFRS 3 et IAS 27.

■ Regroupements d'entreprises à compter du 1^{er} janvier 2010

Méthode de l'acquisition

À la date de prise de contrôle, les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition :

- les actifs identifiables acquis et passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;

- le cas échéant, la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise est évaluée soit à la juste valeur, soit à la quote-part dans l'actif net identifiable (y compris ajustements de juste valeur) de l'entité acquise. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises ;
- les coûts directs liés à l'acquisition (frais de transaction) doivent être comptabilisés séparément du regroupement d'entreprises, ce qui signifie qu'ils sont constatés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus ;
- les ajustements de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition même s'il n'est pas probable qu'une sortie de ressources soit nécessaire pour éteindre l'obligation. Après la date d'acquisition, l'ajustement de prix est évalué à sa juste valeur à chaque arrêté des comptes. L'évaluation du prix d'acquisition, incluant le cas échéant, le montant estimé de la juste valeur des contreparties éventuelles, est finalisée dans les douze mois qui suivent l'acquisition. Au-delà du délai d'affectation, tout changement ultérieur de cette juste valeur sera constaté en résultat.

Toute quote-part antérieurement détenue dans l'activité acquise, avant la prise de contrôle, doit être réévaluée à sa juste valeur et le produit ou la perte correspondante enregistrée en résultat.

Écart d'acquisition

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est déterminé comme la différence entre :

- d'une part, le prix d'acquisition à la date d'acquisition, augmenté du montant des participations, ne donnant pas le contrôle de la société acquise, évalué soit sur la base de la quote-part de l'actif net acquis (y compris ajustements de juste valeur), soit sur la base de la valeur globale de l'entreprise ; et
- d'autre part, le montant net des actifs et passifs acquis à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Lorsqu'ils sont générés par l'acquisition de sociétés intégrées globalement ou proportionnellement, les écarts d'acquisition positifs sont portés à l'actif du bilan dans la rubrique « Écarts d'acquisition » et les écarts d'acquisition négatifs sont enregistrés immédiatement en résultat. En revanche, les écarts d'acquisition provenant de l'acquisition de sociétés mises en équivalence sont enregistrés dans la ligne « Participations comptabilisées par mise en équivalence » conformément à IAS 28.

Les écarts d'acquisition peuvent être corrigés dans le délai d'affectation d'un an après la date d'acquisition pour tenir compte de l'estimation définitive de la juste valeur des actifs et passifs acquis. Au-delà de ce délai, les ajustements sont enregistrés en résultat.

Les écarts d'acquisition ainsi dégagés sont affectés aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) telles que définies en note 1.1. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur au moins une fois par an et à chaque fois qu'il existe des événements ou circonstances indiquant une perte de valeur selon les modalités décrites en note 1.1. En cas de perte de valeur, la dépréciation est comptabilisée en résultat et n'est pas réversible.

■ Regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2010

Les principes énoncés ci-dessus étaient déjà applicables, à l'exception, principalement, des points suivants :

- les coûts de transactions liées à l'acquisition étaient inclus dans le coût d'acquisition ;
- les participations ne donnant pas le contrôle (antérieurement dénommés les intérêts minoritaires) étaient pour chaque regroupement comptabilisées sur la base de leur quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise (y compris ajustements de juste valeur) ;
- les regroupements d'entreprises réalisés par étape étaient reconnus de manière séparée à leurs dates respectives. Tout intérêt supplémentaire acquis n'affectait pas l'écart d'acquisition précédemment reconnu et l'écart par rapport à la juste valeur, à la date de prise de contrôle, était constaté en capitaux propres ;
- les cessions partielles conduisaient à la comptabilisation d'un résultat de cession à hauteur de la quote-part cédée, sans réévaluation des actifs et passifs conservés ;
- les ajustements de prix éventuels étaient reconnus uniquement dans les cas où le Groupe avait une obligation à la date d'acquisition, que la sortie de ressources était plus probable qu'improbable et que son montant pouvait être estimé de façon fiable. Au-delà du délai d'affectation, toute variation ultérieure de ces ajustements de prix éventuels affectait l'écart d'acquisition et non le résultat.

■ Règles spécifiques à la première adoption des IFRS

Les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2004 n'ont pas été retraités selon la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ».

d) Abandons d'activités et actifs (ou groupe d'actifs) destinés à être cédés

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs directement liés, est considéré comme détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Ces actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés sont évalués au plus bas de la valeur comptable et du prix de cession estimé, nets des coûts relatifs à la cession et sont présentés sur des lignes spécifiques du bilan consolidé.

Un abandon d'activité correspond à une activité ou une zone géographique principale et distincte pour le Groupe faisant soit l'objet d'une cession soit d'un classement en actif détenu en vue d'une vente. Les éléments du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs à ces activités destinées à être cédées ou cédées sont présentés sur des lignes spécifiques des états financiers consolidés pour toutes les périodes présentées.

e) Conversion des comptes exprimés en devises

Les comptes des filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de celle du Groupe sont convertis en euro selon la méthode suivante :

- les éléments d'actif et passif sont convertis sur la base des cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice et les comptes de résultat, ainsi que les flux de trésorerie, sur la base des cours moyens de change de l'exercice ;
- les écarts de conversion résultant de la variation entre les cours de clôture de l'exercice précédent et ceux de l'exercice en cours, ainsi que ceux provenant de la différence entre le cours de change moyen et le cours de change à la clôture, sont portés en écarts de conversion inclus dans les capitaux propres consolidés.

Lors de la sortie d'une filiale étrangère, les écarts de change cumulés sont comptabilisés dans le compte de résultat comme une composante du profit ou de la perte de cession.

Le Groupe a mis en place une couverture d'investissement net partielle de ses activités à l'étranger dont le fonctionnement est présenté en note 1.w.

■ Règles spécifiques à la première adoption des IFRS

Les écarts de conversion cumulés au 1^{er} janvier 2004 ont été annulés en contrepartie des réserves consolidées. En cas de cession future d'une entité étrangère, le résultat de cession ne tiendra pas compte des différences de conversion antérieures au 1^{er} janvier 2004.

f) Conversion des transactions libellées en devises et dérivés de change

Les transactions libellées en devises autres que les monnaies de présentation des comptes des sociétés sont enregistrées au cours de change en vigueur à la date où elles sont réalisées.

À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de clôture. Les différences de change résultant de cette conversion sont comptabilisées en résultat financier de la période, à l'exception des différences de conversion relatives à un instrument financier désigné comme couverture d'un investissement net à l'étranger qui, elles, sont enregistrées dans les autres éléments du résultat global (note 1.w).

Les actifs monétaires à long terme détenus par une entité du Groupe sur une filiale étrangère pour lesquels aucun règlement n'est ni planifié ni susceptible d'intervenir dans un avenir prévisible, constituent une part de l'investissement net à l'étranger. Ainsi en application des dispositions d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères », les différences de change portant sur ces éléments sont enregistrées dans les autres éléments du résultat global (OCI) jusqu'à la date de cession de l'investissement. Dans le cas contraire (si l'opération n'est pas qualifiée d'investissement net à l'étranger), les différences de change sont enregistrées dans le compte de résultat.

Le Groupe utilise des dérivés de change pour gérer et couvrir les risques de variations de cours de change pesant sur son chiffre d'affaires net des achats libellés en devises étrangères. La stratégie de couverture de change du Groupe ainsi que les dérivés de change fermes et optionnels utilisés, sont, détaillés en note 27 « Gestion des risques de marché et dérivés ».

Conformément à IAS 39, à la clôture, ces dérivés de change sont enregistrés au bilan à leur juste valeur. Au regard des contraintes liées à l'application de la norme IFRS 3 à l'opération de regroupement Sagem⁽¹⁾ Snecma, le Groupe a décidé de traiter l'ensemble de ses opérations sur dérivés de change comme ne relevant pas de la comptabilité de couverture et donc de comptabiliser en résultat financier la variation de la juste valeur de ses dérivés de change.

g) Produits des activités ordinaires

Les principales natures de contrats recensées dans le groupe Safran sont les contrats de vente de produits de série et de pièces de rechange, les contrats d'entretien / support de base installée et les contrats de vente d'études.

S'il existe un différé de paiement ayant un effet significatif sur la détermination de la juste valeur de la contrepartie à recevoir, il en est tenu compte en actualisant les paiements futurs.

■ Contrats de vente de série et de pièces de rechange

Le chiffre d'affaires n'est reconnu que si l'entreprise a transféré à l'acheteur les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens et s'il est probable que les avantages économiques associés à la transaction iront à l'entreprise. En cas de risques d'annulation de la transaction ou d'irrecouvrabilité de la créance connus dès l'origine du contrat, le produit n'est pas reconnu ; celui-ci sera reconnu lorsque les conditions seront levées.

■ Contrats de prestations de services (y compris contrats de vente d'études, contrats d'entretien et de support de base installée)

Dans le cadre des contrats de prestations de services, le chiffre d'affaires est comptabilisé si :

- le degré d'avancement peut être évalué de façon fiable ; et
- les coûts encourus et les coûts pour achever la transaction peuvent être évalués de façon fiable.

Le résultat des contrats de prestations de services du Groupe est enregistré à l'avancement du service rendu, formalisé au travers des jalons techniques prévus dans les contrats.

Dans le cas où le résultat du contrat ne peut être estimé de manière fiable, aucune marge n'est dégagée en résultat.

Dans le cas où le chiffre d'affaires est représentatif de l'avancement contractuel, les coûts à comptabiliser sont valorisés sur la base du taux de marge prévu sur le contrat. Si ce coût calculé est inférieur aux coûts constatés, les coûts temporairement excédentaires sont maintenus en stocks et en-cours. Si le coût calculé est supérieur aux coûts constatés, une provision pour prestations à fournir est comptabilisée pour le montant en écart.

Les marges prévisionnelles des contrats sont revues régulièrement. Le cas échéant, les pertes à terminaison sur les contrats en cours sont provisionnées dès qu'elles sont prévisibles.

(1) Sagem est le nom commercial pour Sagem Défense Sécurité.

h) Impôts courants et différés

Les charges d'impôts (produits d'impôts) correspondent au total des impôts courants et des impôts différés figurant dans le compte de résultat.

Les impôts courants correspondent au montant d'impôts déterminé conformément aux règles établies par les autorités fiscales compétentes sur les bénéfices imposables au cours d'un exercice, ainsi qu'aux pénalités reconnues au titre des redressements fiscaux comptabilisés sur l'exercice. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments comptabilisés directement en capitaux propres, auquel cas il est directement comptabilisé en capitaux propres.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont calculés pour chaque entité, pour les différences temporaires entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs. Cette dernière dépend des règles fiscales en vigueur dans les pays où le Groupe gère ses activités. Il est également tenu compte des déficits fiscaux et crédits d'impôts reportables.

Des actifs d'impôts différés sont inscrits au bilan dans la mesure où il est plus probable qu'improbable qu'ils soient récupérés au cours des années ultérieures. La valeur des actifs d'impôts différés est revue à chaque clôture annuelle.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsque les impôts sont prélevés par la même autorité fiscale et que les autorités fiscales locales l'autorisent.

La règle du report variable est appliquée et les effets des modifications des taux d'imposition sont inscrits dans le résultat de la période au cours duquel la loi fiscale est promulguée et le changement de taux décidé, sauf si les opérations concernées ont été directement comptabilisées à leur origine en capitaux propres.

La taxe de 3 % sur les distributions de dividendes instaurée par la Loi de Finances rectificative pour 2012 est comptabilisée en charge d'impôt au cours de l'exercice où la distribution a lieu.

Le crédit d'impôt recherche français, ou tout autre dispositif fiscal similaire dans d'autres juridictions, est assimilé à une subvention d'exploitation liée aux dépenses de recherche et développement réalisées au cours de l'exercice. À ce titre, il est comptabilisé en « Autres produits » et non en déduction de la charge d'impôts de l'exercice. La reconnaissance en produit de tout ou partie du crédit impôt recherche reçu sur la période peut être différée sur les périodes ultérieures si ce montant se rattache à des dépenses de développement immobilisées dans les comptes consolidés du Groupe.

Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) est également comptabilisé en « Autres produits » car il est assimilé à une subvention d'exploitation.

i) Résultat par action

Le résultat de base par action est obtenu en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen d'actions ordinaires achetées et détenues en autocontrôle.

Le résultat par action dilué est obtenu en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions émises ou à émettre à la clôture de la période en excluant les actions d'autocontrôle et en retenant les effets de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives et notamment la levée des options d'achat d'actions.

L'effet dilutif des options d'achat d'actions et des attributions d'actions gratuites est calculé selon la méthode dite du rachat d'actions, en prenant en compte le cours de Bourse moyen de la période concernée.

j) Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan pour leur juste valeur, leur coût d'acquisition historique ou leur coût de production en fonction du mode d'acquisition de ces actifs. Les frais financiers directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'une immobilisation incorporelle sont incorporés dans le coût de cette immobilisation dès lors qu'elle ne sera prête à l'usage auquel elle est destinée, ou à la vente, qu'après une période de temps substantielle (généralement plus de 12 mois). Le montant inscrit au bilan à l'origine est diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

■ Immobilisations acquises lors de regroupements d'entreprises

Ces actifs sont comptabilisés à leur juste valeur à la date de prise de contrôle et sont amortis linéairement :

- pour les actifs incorporels reconnus lors de la fusion Sagem – Snecma de 2005 – regroupés sous la dénomination « Programmes aéronautiques » – et déterminés par programme (la juste valeur de chaque programme aéronautique reconnu recouvrant plusieurs natures d'incorporels telles que technologies, carnets de commandes et relations clientèle), sur la durée de vie résiduelle des programmes (qui n'excède pas 20 ans) ;
- pour les actifs incorporels acquis dans le cadre des regroupements d'entreprises intervenus depuis la création du Groupe (technologies, relations clientèle et autres immobilisations incorporelles acquises) sur la durée d'utilité estimée (3 à 16 ans) de chaque immobilisation incorporelle identifiée ;
- pour les autres marques aéronautiques à durée de vie finie, sur 20 ans.

Les marques à durée de vie indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation selon les modalités énoncées en note 1.I.

■ Immobilisations acquises séparément

Les logiciels sont comptabilisés à leur coût d'acquisition et sont amortis linéairement sur leur durée d'utilité comprise entre un et cinq ans.

Les brevets sont immobilisés pour leur coût d'acquisition et sont amortis sur leur durée d'utilité, correspondant à leur durée de protection légale ou à leur durée de vie économique lorsque celle-ci est inférieure.

Les contributions versées à des tiers au titre des programmes aéronautiques (participation aux coûts de certification,...) sont considérées comme des immobilisations acquises et sont donc immobilisées sauf dans les cas où le programme ne s'avérerait pas rentable.

■ Frais de recherche et développement

Les dépenses de recherche et de développement sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues. Toutefois, les frais de développement financés par le Groupe sont immobilisés, si l'intégralité des critères suivants est démontrée :

- la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle ainsi que l'intention et la capacité (disponibilité des ressources techniques, financières et autres) de l'entreprise d'achever l'immobilisation et de l'utiliser ou de la vendre ;
- la probabilité de réalisation des avantages économiques futurs ;
- la capacité d'évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

Dans les domaines d'activités du Groupe, l'ensemble des critères d'immobilisation des frais de développement est rempli lorsque la décision de lancement du développement est prise par la direction et que la rentabilité du programme / projet, validée par des sources internes ou externes pertinentes, est démontrée. Le début de la période d'immobilisation des frais de développement ne peut pas être antérieur à ces événements.

La période d'immobilisation s'achève à l'entrée en service du produit qui a été développé.

Dans le cadre de contrats d'études et de développement dont le paiement est garanti contractuellement par le client (c'est le cas par exemple de certains contrats de développement dont le financement est inclus dans le prix de vente des unités à livrer), les coûts encourus sont enregistrés en « stocks et en cours ».

Les frais de développement immobilisés sont valorisés à leur coût de production et sont amortis à partir de la première livraison du produit, selon le mode linéaire, sur leur durée d'utilité qui ne dépasse pas 20 ans.

Les immobilisations incorporelles font l'objet de tests de dépréciation selon les modalités énoncées en note 1.I.

k) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition historique ou de production diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Les frais financiers directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'une immobilisation corporelle sont incorporés dans le coût de cette immobilisation dès lors qu'elle ne sera prête à l'usage auquel elle est destinée, ou à la vente, qu'après une période de temps substantielle (généralement plus de 12 mois).

Les dépenses de remplacement et les coûts de révision majeure sont identifiés comme des composants des actifs corporels. Les autres dépenses de réparation et d'entretien sont enregistrées en charges de la période.

Dans le cas des contrats de location-financement, au début de la période de location, l'actif immobilisé et la dette financière sont valorisés au plus bas de la valeur de marché ou de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

Au cours de la période de location, les paiements sont ventilés entre la charge financière et le remboursement de la dette de manière à obtenir, au titre de chaque période, un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif.

L'amortissement de la valeur brute des immobilisations corporelles est réparti sur la durée d'utilité attendue des principaux composants associés aux actifs, essentiellement sur le mode linéaire.

Dans le cadre des contrats de location-financement, si la transmission de la propriété à la fin du contrat est certaine, l'actif est amorti sur sa durée d'utilité. Dans le cas contraire, les actifs sont amortis sur la durée la plus courte entre la durée d'utilité et la durée du contrat.

Les principales durées d'utilité retenues sont les suivantes :

Constructions	15 ans - 40 ans
Moteurs immobilisés	
• structure	20 ans
• révisions majeures	à l'avancement des heures de vol
Installations techniques	5 ans - 40 ans
Matériels, outillages et autres	5 ans - 15 ans

Les immobilisations corporelles font l'objet de tests de dépréciation selon les modalités énoncées en note 1.I.

l) Dépréciation des actifs immobilisés

Les actifs immobilisés, en particulier les écarts d'acquisition résultant de regroupements d'entreprises, sont affectés à des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT)⁽¹⁾. Deux types d'UGT sont définis dans le Groupe :

- les UGT correspondant aux programmes, projets, ou familles de produits auxquelles sont rattachés les actifs dédiés : frais de développement, actifs corporels de production ;
- les UGT correspondant à des pôles d'activités tels que suivis par la direction du Groupe, qui sont dans la plupart des cas assimilables aux principales filiales du Groupe, auxquelles sont rattachés les écarts d'acquisition.

En cas de réorganisation interne ou de cession modifiant la composition d'une ou plusieurs UGT auxquelles les écarts d'acquisition ont été affectés, des réaffectations sont effectuées en utilisant une approche fondée sur la valeur relative, déterminée sur la base de la quote-part que représente l'activité cédée ou transférée dans les flux de trésorerie et dans la valeur terminale de l'UGT d'origine à la date de la cession ou du transfert.

Les tests de dépréciation sont réalisés a minima une fois par an sur les immobilisations à durée indéfinie ou non amortissables telles que les écarts d'acquisition (tests réalisés au cours du premier semestre) ainsi que pour les immobilisations amortissables, dont l'amortissement n'a pas débuté, et dès qu'un indice de perte de valeur apparaît, que ce soit pour un actif amortissable ou non.

À chaque date de clôture, les entités du Groupe apprécient s'il existe des événements ou circonstances indiquant qu'un actif a pu perdre de la valeur. De tels événements ou circonstances comprennent, notamment, des changements significatifs défavorables, présentant un caractère durable, affectant l'environnement économique (débouchés commerciaux, sources d'approvisionnement, évolution d'indices ou de coûts, etc...) ou les hypothèses ou objectifs retenus par le Groupe (plan à moyen terme, études de rentabilité, part de marché, carnet de commandes, réglementation, litiges, etc.).

(1) Une UGT est le plus petit groupe d'actifs identifiables dont l'utilisation continue génère des flux de trésorerie fortement indépendants de ceux d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Si de tels évènements ou circonstances existent, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. Si la valeur comptable excède sa valeur recouvrable, l'actif est considéré comme ayant perdu de sa valeur et sa valeur comptable est ramenée à sa valeur recouvrable par le biais d'une dépréciation enregistrée dans le résultat opérationnel.

La valeur recouvrable est définie comme étant la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des frais de cession et la valeur d'utilité d'un actif ou d'un groupe d'actifs, estimée par une actualisation des flux de trésorerie futurs attendus, sur la base d'un taux d'actualisation de référence qui reflète le coût moyen pondéré du capital spécifique du Groupe (*Weighted Average Cost of Capital-WACC*). Ce taux d'actualisation est un taux après impôts appliqué à des flux de trésorerie après impôts, ce qui aboutit à un résultat identique à celui qui aurait été obtenu en appliquant, comme requis par IAS 36, un taux avant impôts à des flux de trésorerie avant impôts.

La détermination des flux de trésorerie futurs est différente selon les actifs à tester :

- (i) actifs affectés à des programmes, projets ou familles de produits : les flux de trésorerie futurs attendus sont projetés sur la durée de vie des programmes ou des projets de développement, plafonnée à 40 ans, et sont actualisés au taux d'actualisation de référence, majoré pour certains programmes ou projets d'une prime de risque spécifique. Cet horizon long terme permet de mieux refléter les caractéristiques des cycles d'exploitation du Groupe (aéronautique et défense), définis par des actifs d'une durée de vie longue et des évolutions produits lentes ;
- (ii) écarts d'acquisition : les flux de trésorerie futurs attendus sont déterminés à partir des plans à moyen terme établis sur les quatre prochaines années et des flux attendus de la 5^e à la 10^e année ; ces flux sont actualisés au taux d'actualisation de référence. La valeur d'utilité des actifs est l'addition de la valeur actualisée de ces flux et de la valeur terminale actualisée calculée sur la base d'un flux normatif représentatif de l'activité à long terme et issu de la période de 5 à 10 ans, en tenant compte d'un taux de croissance à l'infini.

Lorsqu'un test sur les actifs d'une UGT fait ressortir une perte de valeur, après vérification de la valeur recouvrable des actifs pris isolément, la perte de valeur est affectée en premier lieu à l'écart d'acquisition puis aux actifs de l'UGT au prorata de leurs valeurs comptables respectives.

En cas de perte de valeur avérée, toute dépréciation comptabilisée au titre d'un écart d'acquisition est définitive. Pour les autres actifs, les indices de perte de valeur sont analysés à chaque clôture ultérieure et, s'il existe des changements favorables dans les estimations qui avaient conduit précédemment à une dépréciation, une reprise de perte de valeur est comptabilisée dans le résultat de l'exercice.

m) Titres de participation, prêts et créances

Conformément à la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation », les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont analysés comme disponibles à la vente et sont donc comptabilisés à leur juste valeur. Pour les titres cotés, cette juste valeur correspond au cours de Bourse. Si la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable, les

titres sont comptabilisés au coût. Les variations de juste valeur sont comptabilisées directement en capitaux propres, sauf en cas d'indication objective d'une dépréciation de l'actif financier (cf. ci-dessous), dans ce cas une perte de valeur est constatée par résultat. La reprise de cette perte de valeur par le résultat n'interviendra qu'au moment de la cession des titres.

Les prêts et créances sont comptabilisés au coût et peuvent faire l'objet d'une perte de valeur s'il existe une indication objective de dépréciation. La perte de valeur correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable est comptabilisée en résultat et est réversible si la valeur recouvrable était amenée à évoluer favorablement dans le futur.

Une indication objective de dépréciation des actifs financiers est caractérisée par une baisse significative ou durable de la valeur de l'actif :

- pour les « actifs disponibles à la vente » : une indication objective résulte de la baisse significative des flux de trésorerie futurs estimés de ces actifs, des difficultés importantes de l'émetteur, d'une baisse importante de la rentabilité attendue ou d'une baisse durable ou significative de la juste valeur de l'actif financier coté ;
- pour les « prêts et créances » : une indication objective résulte de la connaissance par le Groupe de difficultés financières du débiteur (défaut de paiement, liquidation...).

n) Stocks et travaux en-cours

Les stocks et en-cours sont évalués au plus bas de leur coût de revient, selon la méthode du coût moyen pondéré, et de leur valeur nette de réalisation.

Ce coût de revient est déterminé sur la base d'une capacité normale de production, excluant ainsi l'effet potentiel d'une sous-activité.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé et diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

Lorsque les conditions d'éligibilité sont réunies, les frais financiers encourus durant la phase de production des stocks sont incorporés dans la valeur de ces derniers.

o) Trésorerie et équivalents de trésorerie

Sont présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie les disponibilités (fonds de caisse, comptes bancaires...) ainsi que les placements à court terme (inférieurs à trois mois) et les dépôts à terme avec des options de sortie exerçables inférieures à trois mois sans pénalité, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui présentent un risque négligeable de variation de valeur.

p) Titres d'autocontrôle

Tous les titres d'autocontrôle détenus par le Groupe sont portés en diminution des capitaux propres consolidés pour leur coût d'acquisition. Les résultats de cession d'actions d'autocontrôle sont imputés directement sur les capitaux propres sans affecter le résultat net de la période.

q) Paiements fondés sur des actions

Le Groupe accorde à ses salariés différents types de paiements fondés sur des actions : attribution d'actions gratuites et plan d'épargne Groupe à effet de levier.

En application de la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions », les attributions d'actions gratuites ainsi que les opérations d'actionnariat salarié doivent être évaluées à leur juste valeur. Ces instruments sont évalués à leurs dates d'attribution respectives. Ces avantages accordés aux salariés constituent des charges de personnel pour l'entreprise et sont comptabilisés comme tels en contrepartie des réserves consolidées, sans incidence sur les capitaux propres totaux.

■ Plan d'attribution d'actions gratuites

Conformément à la norme IFRS 2, la charge correspondant à la juste valeur de ces plans est comptabilisée linéairement dans le compte de résultat sur les périodes d'acquisition des droits relatifs à ces plans, qui démarre à la date d'attribution et prend fin à la date d'acquisition définitive des droits. Selon les pays, la durée d'acquisition des droits est de deux ou de quatre ans. La juste valeur des actions gratuites est déterminée à partir de la valeur de marché des actions à la date d'octroi ajustée des dividendes futurs et du coût d'incessibilité, évalué selon une méthode d'achat/vente à terme.

■ Plan d'épargne Groupe à effet de levier

S'agissant d'une opération d'actionnariat salarié à effet de levier, le Groupe applique une méthode de calcul de la charge qui tient compte de l'incessibilité des actions attribuées aux salariés pendant une période de cinq ans ainsi que du gain d'opportunité en permettant à ses salariés de bénéficier de conditions de marché identiques à celles du Groupe et donc plus favorables que celles qu'ils pourraient obtenir en tant que particuliers. La charge comptable au titre de ce plan correspond à la différence entre la juste valeur de l'action souscrite et le prix de souscription, et elle est constatée en totalité en résultat à la clôture de la période de souscription.

■ Règles spécifiques à la première adoption des IFRS

Le groupe Safran a décidé d'appliquer les dispositions de la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions », aux seules rémunérations réglées en instruments de capitaux propres octroyés après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas encore acquis au 1^{er} janvier 2004.

r) Provisions

Le Groupe enregistre des provisions lorsqu'une obligation actuelle (légale ou implicite) probable, ou éventuelle dans le cadre de regroupements d'entreprises, résultant d'événements passés est constatée, et dont l'extinction devrait se traduire par une sortie de ressources estimée de manière fiable.

■ Provisions pour pertes à terminaison et pertes sur engagement de livraisons

Une provision pour pertes à terminaison, dans le cas des contrats gérés à l'avancement, ou provision pour pertes sur engagement de livraisons, dans le cas des contrats de vente de série, est comptabilisée dès lors que :

- il existe une probabilité forte qu'un contrat se révèle déficitaire (contrat dont les coûts inévitables pour satisfaire aux obligations contractuelles sont supérieurs aux avantages économiques attendus du contrat) ;
- le contrat, signé avant la date de clôture, est générateur d'obligations pour le Groupe, sous forme de livraison de biens, de prestations de services ou à défaut sous forme de versement d'indemnités de rupture ;
- l'obligation du Groupe peut être estimée de manière fiable.

Les coûts inévitables faisant l'objet de la provision représentent le montant le plus faible du coût net d'exécution du contrat (i.e. la perte prévue sur le contrat) et du coût découlant du défaut d'exécution du contrat (par exemple, coût de sortie en cas de rupture anticipée).

Dans le modèle économique du secteur aéronautique, les contrats de vente de série peuvent se révéler déficitaires en particulier lorsqu'ils n'intègrent pas spécifiquement les ventes de rechanges. Par conséquent, si le Groupe est irrémédiablement engagé à livrer dans le cadre de ces contrats déficitaires, une provision pour pertes sur engagement de livraisons est constituée.

Les flux retenus dans cette analyse font l'objet d'une actualisation pour tenir compte de leur étalement dans le temps.

Pour les contrats déficitaires faisant l'objet d'engagements fermes, les pertes sur engagement de livraisons sont imputées en priorité en dépréciation des en-cours pour la part de production déjà réalisée, et comptabilisées en provisions pour le complément.

■ Provisions pour garanties financières relatives aux ventes

Dans le cadre des campagnes de ventes des moteurs civils, le groupe Safran est amené à accorder des garanties en faveur de ses clients. Celles-ci sont de deux types :

- les garanties financières qui consistent pour Safran à donner sa caution en faveur des établissements prêteurs qui financent son client ;
- les garanties de valeur d'actif qui consistent pour Safran à donner au client la possibilité de retourner l'avion à une date donnée et à un prix convenu.

Ces engagements pris par Safran, conjointement avec General Electric, s'inscrivent dans le contexte des financements proposés par les avionneurs aux compagnies aériennes. Ils correspondent, en général, à sa quote-part moteur dans le financement des avions concernés.

Ces engagements financiers sont accordés dans leur principe dès la signature du contrat de vente, mais ne sont effectivement mis en place qu'à la demande du client.

Ces garanties génèrent des risques dont le montant brut global ne reflète toutefois pas le risque net effectivement supporté par Safran. En effet, les obligations du Groupe sont contre-garanties par la valeur des actifs sous-jacents, c'est-à-dire la valeur des avions obtenus en gage.

Les garanties ainsi mises en place font l'objet d'une provision qui tient compte des événements survenus susceptibles de générer une sortie de ressources future pour le Groupe.

■ Provisions pour garanties de fonctionnement

Elles sont constituées pour couvrir la quote-part des charges futures jugées probables au titre des garanties notamment de fonctionnement et de performance sur les livraisons de moteurs et d'équipements. Elles couvrent généralement un à trois ans de fonctionnement selon le type de matériels livrés. Ces provisions sont, selon les cas, déterminées sur la base de dossiers techniques ou sur une base statistique, notamment en fonction de pièces retournées sous garantie.

s) Engagements de retraite et prestations assimilées

En conformité avec les lois et pratiques de chaque pays dans lequel il est implanté, le Groupe accorde à ses salariés des avantages postérieurs à l'emploi (régimes de retraites, indemnités de fin de carrière, régimes de préretraite...) ainsi que d'autres avantages à long terme (médailles du travail, jubilés, primes d'ancienneté...).

Pour les régimes de base et les autres régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges de la période les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est constatée.

Pour les régimes à prestations définies, les provisions pour engagements sont calculées selon la méthode des unités de crédit projetées qui consiste à évaluer, pour chaque salarié, la valeur actuelle des indemnités auxquelles ses états de services lui donneront éventuellement droit. Ces calculs actuariels intègrent des hypothèses démographiques (date de départ à la retraite, taux de rotation du personnel...) et financières (taux d'actualisation, taux de progression des salaires...). Les évaluations actuarielles sont réalisées à chaque arrêté comptable.

Dans le cadre d'un régime à prestations définies multi-employeurs, lorsque les actifs du régime ne peuvent pas être affectés de façon fiable à chaque employeur participant, le régime est traité comptablement comme un régime à cotisations définies, en application de la norme IAS 19 révisée § 34.

Lorsque les régimes sont financés, les actifs de couverture constitués auprès d'organismes assurant le versement des rentes dans les pays concernés, sont évalués à leur juste valeur et l'insuffisance de la juste valeur des actifs de couverture par rapport à la valeur actualisée des obligations est provisionnée.

Un excédent d'actifs n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe.

Conformément à IAS 19 révisée, la variation des écarts actuariels relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies est comptabilisée en « Autres éléments du résultat global » sans reclassement ultérieur en résultat et présenté au bilan pour son montant net d'impôt dans les capitaux propres.

Le Groupe présente la charge découlant de ces régimes en distinguant les impacts opérationnels des impacts financiers :

- la charge relative au coût des services rendus de la période est présentée en résultat opérationnel, ainsi que la reconnaissance immédiate du coût des services passés lié à la mise en place

d'un nouveau régime ou à la modification ou liquidation d'un régime existant ;

- la charge relative à la désactualisation des passifs (actifs) nets des régimes est présentée en résultat financier.

t) Dettes soumises à des conditions particulières

Le groupe Safran reçoit des financements publics pour le développement de projets aéronautiques ou de défense, sous forme d'avances remboursables. Le remboursement de ces avances est basé sur le produit des ventes futures de moteurs ou d'équipements.

Les avances remboursables sont traitées comme des ressources de financement comptabilisées au passif du bilan consolidé dans la rubrique « Dettes soumises à des conditions particulières ».

À l'origine elles sont évaluées pour la contrepartie de la trésorerie reçue ou, lorsqu'elles sont acquises, pour la valeur des flux futurs probables actualisés aux conditions de marché à la date d'acquisition. Puis, à chaque clôture, elles sont évaluées selon la méthode du coût amorti en tenant compte des prévisions de remboursement les plus récentes.

Régulièrement la valeur actualisée des prévisions de remboursements, reflétant la meilleure estimation de la direction, est comparée à la valeur nette comptable de l'avance remboursable, définie comme étant la somme des montants encaissés majorée, le cas échéant, des intérêts capitalisés à la date d'arrêté et minorée des remboursements effectués. Si cette analyse conduit, trois années consécutives, à estimer que la valeur actuelle des remboursements probables est durablement différente (inférieure ou supérieure) à la valeur comptable de l'avance remboursable, la fraction de l'avance ainsi estimée et non encore comptabilisée est alors constatée en résultat.

Pour certains contrats, après remboursement intégral de l'avance, le groupe Safran continue de verser une redevance en fonction du chiffre d'affaires réalisé sur les rechanges du programme, celle-ci étant considérée comme une charge d'exploitation.

u) Passifs financiers portant intérêts

Les passifs financiers portant intérêts sont initialement comptabilisés à la juste valeur du montant reçu, déduction faite des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables. En dehors des modalités spécifiques liées à la comptabilité de couverture (note 1.w), les passifs financiers portant intérêts sont ensuite évalués au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

v) Engagements d'achat d'intérêts minoritaires

Les engagements d'achat d'intérêts minoritaires par le Groupe dans ses filiales, pris dans le cadre de regroupement d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2010, sont comptabilisés conformément à la norme IAS 32 en passif financier pour la valeur actualisée du montant de l'achat, avec comme contrepartie une réduction des participations ne donnant pas le contrôle. Lorsque la valeur de l'engagement excède le montant des participations ne donnant pas le contrôle, le Groupe a retenu, en l'absence d'indication fournie par les normes IFRS, de comptabiliser le solde en écart

d'acquisition. De même, toute variation ultérieure de la valeur actualisée est comptabilisée en passif financier en contrepartie de l'écart d'acquisition, sauf l'effet de désactualisation qui est comptabilisé en « Autres charges et produits financiers ».

À l'échéance de l'engagement, si l'achat n'est pas effectué, les écritures antérieurement comptabilisées sont extournées. Si l'achat est effectué, le montant constaté en passif financier est soldé par le décaissement lié à l'achat des intérêts minoritaires.

w) Dérivés et comptabilité de couverture

Le Groupe utilise des dérivés pour couvrir ses expositions résultant de ses activités opérationnelles et financières. Ces dérivés sont principalement destinés à couvrir son exposition aux risques de variation des cours de change, mais également aux risques de variation des taux d'intérêt et de manière plus marginale aux risques de variation des cours de matières premières. Les dérivés utilisés peuvent notamment être des dérivés de change fermes ou optionnels ou des swaps de taux (la politique de gestion des risques de marché du Groupe est détaillée dans la note 27 « Gestion des risques de marché et dérivés »).

La majorité des dérivés est négociée sur des marchés de gré à gré sur lesquels il n'existe pas de prix cotés. Par conséquent, leur valorisation est opérée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers (modèles d'actualisation des flux de trésorerie futurs ou de valorisation d'option).

La prise en compte du risque de contrepartie dans la valorisation des dérivés est non significative.

Pour qu'un instrument de couverture, dérivé ou non, puisse être utilisé dans le cadre de la comptabilité de couverture, il est nécessaire de désigner et documenter une relation de couverture entre cet instrument et l'élément couvert, et de démontrer, au travers de tests d'efficacité documentés, son efficacité dès l'origine et tout au long de la vie de l'instrument.

En matière de couverture du risque de change, les principes comptables applicables aux dérivés de change sont détaillés en note 1.f.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place une couverture d'investissement net partielle de ses activités américaines en utilisant une dette financière libellée en dollar US. La partie efficace de la variation de la juste valeur de la dette attribuable au risque de change couvert est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global tandis que la partie inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont repris au compte de résultat lors de la cession ou à la liquidation de l'investissement couvert. La composante taux d'intérêt de l'instrument de couverture est comptabilisée en résultat financier.

Certains dérivés servant à la couverture de l'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt sur des actifs ou passifs financiers à taux fixe peuvent être désignés comme instrument de couverture dans le cadre d'une relation de couverture de juste valeur. Dans ce cas, les dettes financières couvertes par des dérivés de taux d'intérêt (swaps de taux principalement) sont réévaluées à la juste valeur au titre du risque couvert. Les variations de juste valeur des dettes couvertes sont comptabilisées en résultat de la période et compensées par les variations symétriques de juste valeur des swaps de taux pour la partie efficace.

Le Groupe utilise des dérivés pour couvrir les risques de variations de prix de certaines matières premières cotées pesant sur ses achats de produits semi-finis avec une forte composante matières premières. La stratégie de couverture du Groupe dans ce domaine est détaillée en note 27 « Gestion des risques de marché et dérivés ». Conformément à la norme IAS 39, à la clôture, ces dérivés sur matières premières sont enregistrés au bilan à leur juste valeur. Au regard des difficultés à documenter une relation de couverture entre ces dérivés et des achats de produits semi-finis incluant d'autres éléments que les matières premières couvertes, le Groupe a décidé de traiter l'ensemble de ses opérations de couverture du risque matières comme ne relevant pas de la comptabilité de couverture et donc de comptabiliser en résultat financier la variation de la juste valeur de ces dérivés.

x) Cessions de créances

Certaines filiales du Groupe procèdent à des cessions de créances commerciales. Les cessions emportant transfert de la quasi-totalité des risques et avantages associés à l'actif (défaut de paiement, risque de retard...), permettent la décomptabilisation de cet actif du bilan.

y) Structure du bilan consolidé

Le Groupe exerce dans ses différents secteurs, et pour une part significative, des activités à cycle d'exploitation long. En conséquence, les actifs et passifs généralement réalisés ou dénoués dans le cadre du cycle d'exploitation des activités (stocks et en-cours, créances, avances et acomptes reçus des clients, fournisseurs, autres créditeurs et dérivés de change et de matières premières,...), sont présentés sans distinction entre la partie à moins d'un an et la partie à plus d'un an. Les autres actifs et passifs financiers, ainsi que les provisions, sont en revanche considérés comme courants s'ils ont une échéance à moins d'un an à la date de clôture de l'exercice, et comme non courants au-delà.

z) Résultat opérationnel courant

Safran présente un agrégat intermédiaire, « Résultat opérationnel courant », au sein du résultat opérationnel pour une meilleure lisibilité de la performance opérationnelle du Groupe.

Ce sous-total exclut les éléments (charges et produits) qui ont peu de valeur prédictive du fait de leur nature, fréquence et/ou importance relative. Ces charges et produits concernent :

- les pertes de valeur sur écarts d'acquisition, les pertes de valeur ou, le cas échéant, les reprises de pertes de valeur sur actifs incorporels, liés aux programmes, projets ou famille de produits, étant générées par un événement qui modifie de manière substantielle la rentabilité économique des programmes, projets ou famille de produits concernés (ex : négociation d'accords commerciaux, modifications du processus de production,...) ;
- les plus et moins-values de cessions d'activités ;
- les produits de réévaluation de participations antérieurement détenues dans des activités dont le Groupe prend le contrôle ;
- d'autres éléments inhabituels et matériels dont la nature n'est pas directement liée à l'exploitation courante.

Note 2 · Principales sources d'estimations

L'établissement des états financiers consolidés, préparés conformément aux normes comptables internationales « IFRS » décrites ci-dessus, implique que la direction du Groupe procède à certaines estimations et retenue des hypothèses qui affectent la valorisation des résultats, des actifs et des passifs consolidés.

Les hypothèses utilisées sont différenciées selon les activités du Groupe et sont considérées comme réalistes et raisonnables. Les estimations induites sont fondées sur l'expérience passée du Groupe et intègrent les conditions économiques prévalant à la clôture ainsi que les informations, notamment contractuelles et commerciales, disponibles à la date de préparation des états financiers.

Ces estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue.

Lorsque les événements et les circonstances connaissent des évolutions non conformes aux attentes, notamment dans le cadre de l'évolution de l'environnement économique mondial et de l'environnement propres aux secteurs d'activité du Groupe, les résultats réels peuvent différer de ces estimations. En pareil cas, les hypothèses et le cas échéant les montants comptables des éléments d'actif et de passif concernés sont ajustés en conséquence.

Par ailleurs, les études de sensibilité réalisées par le Groupe en faisant évoluer les hypothèses utilisées sur les principales sources d'estimation permettent d'anticiper les effets liés à la volatilité et au manque de visibilité de l'environnement économique global, notamment dans certains secteurs d'activité du Groupe. Ces analyses sont revues régulièrement par la direction.

Les principales méthodes comptables dont l'application nécessite le recours à des estimations portent sur les éléments suivants :

a) Estimations liées aux programmes et contrats

Les estimations principales et significatives réalisées par le Groupe pour l'établissement des états financiers ont trait à la préparation des prévisions des flux futurs de trésorerie au titre des programmes et contrats (business plan). Le montant total des flux de trésorerie attendus au titre d'un programme ou contrat traduit la meilleure estimation par la direction des avantages et obligations futurs attendus pour ce programme ou contrat.

Les hypothèses utilisées et les estimations induites liées aux programmes et contrats portent sur des périodes de temps parfois très longues, jusqu'à plusieurs dizaines d'années, et tiennent compte des contraintes technologiques, commerciales et contractuelles afférentes à chacun des programmes et contrats étudiés.

Ces estimations sont principalement soumises aux hypothèses de volumes et de cadences associées des produits vendus, de prix de vente et de coûts de production associés, des cours de change des devises dans lesquels les ventes et les achats sont libellés ainsi que d'aléas et risques contractuels normaux au titre de dépassements de coûts prévisibles. Elles sont également soumises, dans les cas où les flux futurs sont actualisés, au taux d'actualisation propre retenu pour chaque programme et contrat. Dans le cas où les

informations sont disponibles, notamment pour les principaux programmes et contrats aéronautiques civils, les hypothèses de volumes et de cadences associées des produits vendus prises par le Groupe sont analysées au regard des hypothèses diffusées par les principaux donneurs d'ordres.

Les prévisions de flux futurs de trésorerie (actualisées ou non en fonction des cas) sont utilisées dans la détermination des éléments suivants :

- **dépréciation des actifs immobilisés** : les écarts d'acquisition ainsi que les actifs affectés à des programmes (programmes aéronautiques, frais de développement et actifs corporels de production) font l'objet de tests de dépréciation comme indiqué dans la note 1.i. Les valeurs recouvrables de ces actifs sont déterminées essentiellement sur la base de prévisions de flux futurs de trésorerie telles que définies ci-dessus ;
- **capitalisation des frais de développement** : les conditions de capitalisation des frais de développement sont énoncées à la note 1.j. La détermination des avantages économiques futurs, critère nécessaire et fondamental à l'activation des frais d'un projet, est réalisée sur la base des prévisions de flux futurs de trésorerie en retenant les hypothèses clés décrites ci-dessus. Le Groupe a également recours à des estimations afin de déterminer la durée d'utilité de ces projets ;
- **marges à terminaison sur les contrats à l'avancement** : le Groupe comptabilise ces contrats au moyen de la méthode de l'avancement, en constatant les produits au fur et à mesure de la progression de l'exécution d'un contrat, évaluée selon les jalons atteints ou sur la base des coûts engagés. Cette méthode nécessite une correcte estimation des données à terminaison évaluées sur la base des prévisions de flux de trésorerie futurs qui tiennent compte des obligations et indices contractuels ainsi que d'autres paramètres internes au contrat retenus en utilisant des données historiques et/ou prévisionnelles. Cette méthode nécessite également une correcte estimation du degré d'avancement de la réalisation.

Lorsqu'il devient probable que le total des coûts du contrat nécessaires afin de couvrir les risques et obligations du Groupe est supérieur au total des produits du contrat, la perte attendue est comptabilisée en provision pour pertes à terminaison ;

- **pertes sur engagement de livraisons** : dans le modèle économique du secteur aéronautique, les contrats de vente de série peuvent se révéler déficitaires en particulier lorsqu'ils n'intègrent pas spécifiquement les ventes de rechanges. Par conséquent, si le Groupe est irrémédiablement engagé à livrer dans le cadre de ces contrats déficitaires et qu'une perte est probable dans un avenir prévisible, une provision pour pertes sur engagement de livraisons est constituée. Elle fait appel à des estimations, notamment sur l'horizon de l'engagement ferme à produire et à livrer et sur les coûts de production prévisionnels ;
- **avances remboursables** : les prévisions de remboursements des avances remboursables reçues de la part de l'État sont basées sur le produit des ventes futures de moteurs ou d'équipements et des pièces de rechange, le cas échéant. Elles sont donc issues des *business plan* préparés par les directions opérationnelles en retenant les hypothèses clés décrites ci-dessus.

Toute modification des estimations et hypothèses, retenues pour la détermination des prévisions de flux futurs de trésorerie au titre des programmes et des contrats, pourrait avoir un effet significatif sur les résultats futurs du Groupe et/ou sur les montants inscrits à son bilan. Dans ce cadre, les principales hypothèses retenues font l'objet d'analyses de sensibilité systématiques et sont revues régulièrement par la direction.

b) Provisions

Le montant des provisions est déterminé au plus juste par la direction sur la base des informations disponibles, de l'expérience acquise et, dans certains cas, d'estimations d'experts.

Plus particulièrement, les provisions contractuelles relatives aux garanties de fonctionnement émises par le Groupe tiennent compte de paramètres tels que le coût estimé des réparations et, le cas échéant, le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie. L'appréciation de la valeur de ces obligations peut être fondée sur une évaluation statistique.

Par ailleurs, l'estimation des provisions relatives aux garanties financières accordées par le Groupe est basée sur la valeur estimée des actifs sous-jacents faisant l'objet des garanties financières, sur la probabilité de défaut des compagnies clientes, ainsi que, le cas échéant, sur le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie.

Lors du dénouement de ces obligations, le montant des coûts ou pénalités qui seront finalement encourus ou payés pourra différer sensiblement des montants initialement provisionnés et régulièrement revus et pourra donc avoir un effet significatif sur les résultats futurs du Groupe.

Il n'y a aujourd'hui, à la connaissance du Groupe, aucun élément qui indiquerait que les paramètres retenus pris dans leur ensemble ne sont pas appropriés et il n'existe aucune évolution connue qui serait de nature à affecter de manière significative les montants provisionnés.

c) Engagements de retraites et prestations assimilées

L'évaluation par le Groupe des actifs et passifs afférents aux engagements de retraites et autres engagements postérieurs à l'emploi requiert l'utilisation de données statistiques et autres paramètres visant à anticiper des évolutions futures. Ces paramètres incluent des hypothèses actuarielles telles que le taux d'actualisation, le taux d'augmentation des salaires, la date de départ à la retraite ainsi que les taux de rotation et de mortalité. Les calculs actuariels induits sont réalisés par des actuaires externes au Groupe. À la date de préparation des états financiers, le Groupe estime que les hypothèses retenues pour évaluer ces engagements sont appropriées et justifiées.

Cependant, dans des circonstances où les hypothèses actuarielles s'avèreraient significativement différentes des données réelles observées ultérieurement, notamment concernant le taux d'actualisation retenu, il pourrait en résulter une modification substantielle des passifs présentés au bilan, relatifs à ces engagements de retraite et autres engagements postérieurs à l'emploi, et des capitaux propres.

d) Créances clients et autres créances

Une estimation des risques sur encaissements basée notamment sur des renseignements commerciaux, sur les tendances économiques du moment et sur la solvabilité de chaque client est mise en œuvre afin de déterminer, client par client, une éventuelle dépréciation.

e) Allocation du prix d'acquisition d'un regroupement d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition (ou *purchase accounting*) : ainsi, à la date de prise de contrôle de l'entreprise, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis ou assumés sont évalués à la juste valeur.

L'une des estimations les plus significatives lors de la comptabilisation d'une acquisition réside dans la détermination même de la juste valeur et des hypothèses utilisées pour la déterminer. Si la juste valeur de certains éléments acquis peut être évaluée de façon précise, tels que par exemple les actifs corporels (recours au prix de marché), d'autres en revanche s'avèrent plus complexes à évaluer tels que par exemple les actifs incorporels ou les passifs éventuels. Ces évaluations sont généralement confiées à des experts indépendants qui fondent leurs travaux sur des hypothèses et sont amenés à estimer l'effet d'événements futurs, incertains à la date d'acquisition.

f) Litiges

Certaines filiales du Groupe peuvent être parties à des procédures gouvernementales, judiciaires ou arbitrales susceptibles, au regard des incertitudes éventuelles, d'avoir une incidence significative sur la situation financière du Groupe, comme décrit dans la note 31 « Litiges ».

La direction du Groupe procède au recensement des procédures en cours, revoit régulièrement leur évolution et apprécie la nécessité de constituer les provisions adéquates ou d'en faire évoluer leur montant, si la survenance d'événements en cours de procédure nécessitait une réappréciation du risque. Des conseillers internes ou externes participent à la détermination des coûts pouvant être encourus.

La décision de provisionner un risque ainsi que le montant de la provision à retenir sont fondés sur l'appréciation du risque au cas par cas, sur l'estimation par la direction du caractère non favorable du dénouement de la procédure en question (caractère probable) et sur la capacité à estimer de façon fiable le montant associé.

Note 3 · Changement de méthode

Depuis le 1^{er} janvier 2013, le Groupe applique la version révisée de la norme IAS 19 « Avantages du personnel ».

Conformément à IAS 8, s'agissant d'un changement de méthode, une information comparative sur l'exercice antérieur liée à l'application rétrospective de cette norme révisée est présentée dans les états financiers 2013. Le changement de méthode consiste à reconnaître la totalité des engagements de retraite du Groupe dans les comptes consolidés, et notamment les écarts actuariels et les coûts des services passés qui n'avaient pas été reconnus en totalité du fait de l'application de la méthode dite du corridor. L'impact de ce changement de méthode sur les capitaux propres – part du Groupe – s'élève à (110) millions d'euros au 1^{er} janvier 2012. Les impacts de ce changement de méthode sur les comptes de l'exercice 2012 sont présentés ci-dessous.

Les principales modifications introduites par IAS 19 révisée

À compter du 1^{er} janvier 2013, selon l'IAS 19 révisée, la méthode dite du corridor est supprimée. Selon ce nouveau texte, les variations d'écarts actuariels sont comptabilisées en « Autres éléments du résultat global » (Other Comprehensive Income) sans reclassement ultérieur en résultat.

Par ailleurs, en cas de modification de régime ou à la date de liquidation d'un régime, les coûts des services passés sont immédiatement reconnus alors qu'auparavant ils étaient reconnus sur la durée résiduelle du régime.

Enfin la composante financière est désormais mesurée à partir des engagements des régimes à prestations définies, de la juste valeur des actifs des plans, de l'impact de la limitation d'actif et du taux d'actualisation, chacun de ces éléments étant retenu à la date d'ouverture de l'exercice. Auparavant la composante financière liée aux actifs de couverture était déterminée sur la base d'un taux de rendement attendu des actifs.

Les autres changements sont non significatifs.

Impact du changement de méthode sur les états financiers 2012

■ a) Impact sur le bilan au 1^{er} janvier 2012

Actif

(en millions d'euros)	01.01.2012 Publié	Impact IAS 19 révisée	01.01.2012 Retraité
Impôts différés actifs	251	30	281
Autres actifs non courants	9 641	(20)	9 621
Actifs non courants	9 892	10	9 902
Actifs courants	10 810		10 810
Actifs courants	10 810	-	10 810
TOTAL ACTIF	20 702	10	20 712

Passif

(en millions d'euros)	01.01.2012 Publié	Impact IAS 19 révisée	01.01.2012 Retraité
Capital émis	83		83
Réserves	4 387	(110)	4 277
Gains nets latents sur actifs financiers disponibles à la vente	20		20
Résultat de l'exercice	478		478
Capital émis et réserves attribuables aux propriétaires de la société mère	4 968	(110)	4 858
Participations ne donnant pas le contrôle	154		154
Capitaux propres	5 122	(110)	5 012
Provisions	1 374	132	1 506
Impôts différés passifs	718	(12)	706
Autres passifs non courants	2 333		2 333
Passifs non courants	4 425	120	4 545
Passifs courants	11 155		11 155
Passifs courants	11 155	-	11 155
TOTAL PASSIF	20 702	10	20 712

■ **b) Impact sur le résultat annuel 2012 : Impact sur le compte de résultat et le résultat global au 31 décembre 2012**

Compte de résultat consolidé 31 décembre 2012

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012 Publié	Impact IAS 19 révisée	31.12.2012 Retraité
Chiffre d'affaires	13 615		13 615
Dotations nettes aux amortissements et aux provisions	(827)	(27)	(854)
Autres produits et autres charges opérationnels courants	(11 518)		(11 518)
Résultat opérationnel courant	1 270	(27)	1 243
Autres produits et charges opérationnels non courants	(56)		(56)
Résultat opérationnel	1 214	(27)	1 187
Coût de la dette nette	(54)		(54)
Résultat financier lié au change	709		709
Autres charges et produits financiers	(120)	(2)	(122)
Résultat financier	535	(2)	533
Résultat avant impôt	1 749	(29)	1 720
Produit (charge) d'impôts	(442)	9	(433)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	19		19
Résultat net des activités poursuivies	1 326	(20)	1 306
Résultat de la période	1 326	(20)	1 306
Attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère	1 302	(20)	1 282
• aux participations ne donnant pas le contrôle	24		24

L'impact de (27) millions d'euros en résultat opérationnel courant s'explique principalement par la fin de l'amortissement des écarts actuariels et des coûts des services passés (10 millions d'euros) et par la reconnaissance immédiate des coûts des services passés liés à de nouveaux accords signés en 2012 ((36) millions d'euros) (cf. note 21).

État du résultat global 31 décembre 2012

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012 Publié	Impact IAS 19 révisée	31.12.2012 Retraité
Résultat net de la période	1 326	(20)	1 306
Autres éléments du résultat global			
Eléments qui seront ultérieurement reclassés en résultat net	(29)		(29)
Eléments qui ne seront pas reclassés en résultat net		(101)	(101)
• Écarts actuariels sur engagements retraite et assimilés		(147)	(147)
• Impôt sur les autres éléments non recyclables du résultat global		46	46
Total des autres éléments du résultat global	(29)	(101)	(130)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE	1 297	(121)	1 176
Attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère	1 275	(119)	1 156
• aux participations ne donnant pas le contrôle	22	(2)	20

■ c) Impact sur le tableau de flux de trésorerie de 2012

Tableau des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2012

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012 Publié	Impact IAS 19 révisée	31.12.2012 Retraité
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère	1 302	(20)	1 282
Amortissements, dépréciations et provisions	933	29	962
Autres	232	(9)	223
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	(765)		(765)
Flux de trésorerie opérationnels avant variation du besoin en fonds de roulement	1 702		1 702
Variation du besoin en fonds de roulement	(85)		(85)
Total flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 617		1 617
Total flux de trésorerie provenant des activités d'investissements	(1 332)		(1 332)
Total flux de trésorerie provenant des activités de financement	485		485
Autres	(8)		(8)
Augmentation/(diminution) nette de trésorerie et équivalent de trésorerie	762		762
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture	1 431		1 431
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture	2 193		2 193
VARIATION DE TRÉSORERIE	762		762

■ d) Impact sur le bilan au 31 décembre 2012

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012 Publié	Impact IAS 19 révisée	31.12.2012 Retraité
Impôts différés actifs	193	50	243
Autres actifs financiers non courants	33	(20)	13
Autres actifs non courants	10 178		10 178
Actifs non courants	10 404	30	10 434
Actifs courants	12 531		12 531
Actifs courants	12 531	-	12 531
TOTAL ACTIF	22 935	30	22 965

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012 Publié	Impact IAS 19 révisée	31.12.2012 Retraité
Capital émis	83		83
Réserves	4 653	(209)	4 444
Gains nets latents sur actifs financiers disponibles à la vente	25		25
Résultat de l'exercice	1 302	(20)	1 282
Capital émis et réserves attribuables aux propriétaires de la société mère	6 063	(229)	5 834
Participations ne donnant pas le contrôle	165	(2)	163
Capitaux propres	6 228	(231)	5 997
Provisions	1 515	308	1 823
Impôts différés passifs	1 028	(47)	981
Autres passifs non courants	3 048		3 048
Passifs non courants	5 591	261	5 852
Passifs courants	11 116		11 116
Passifs courants	11 116	-	11 116
TOTAL PASSIF	22 935	30	22 965

Note 4 · Évolution du périmètre

Principaux mouvements de périmètre 2013

■ Acquisition de GEPS (*Goodrich Electrical Power Systems*)

Au terme des procédures d'approbation, Safran a finalisé le 26 mars 2013, l'acquisition des activités de systèmes électriques de Goodrich (*Goodrich Electrical Power Systems* – GEPS), un fournisseur aéronautique de premier rang de systèmes électriques embarqués. Le montant en numéraire de la transaction s'élève à 390 millions de dollars. GEPS apporte de nouvelles compétences à l'offre existante de Safran, en particulier le savoir-faire et l'expérience critiques en termes de génération électrique qui constituent le cœur des systèmes électriques. Grâce à la complémentarité de GEPS et de Safran dans ces domaines, l'opération donne naissance à un leader mondial des systèmes électriques aéronautiques doté d'une gamme complète de produits.

Au 31 décembre 2013, l'allocation préliminaire du prix d'acquisition se résume comme suit :

(en millions de dollars)	Allocation préliminaire
Prix d'acquisition	390
Prix d'acquisition des titres	390
Juste valeur des actifs nets :	
Actifs nets à la date d'acquisition	52
Juste valeur de la technologie	65
Juste valeur des relations clientèles	89
Réévaluation des stocks	6
Autres incorporels	5
Juste valeur des actifs et passifs acquis	217
Écart d'acquisition	173

L'affectation définitive du prix d'acquisition aux actifs et passifs identifiés sera réalisée dans les 12 mois suivant l'acquisition.

La contribution aux résultats du Groupe sur l'année 2013 est la suivante :

(en millions d'euros)	2013
Chiffre d'affaires	138
Résultat opérationnel courant ⁽¹⁾	3

(1) Hors charge d'amortissement des actifs incorporels et corporels identifiés et consommation des stocks réévalués dans le cadre de l'allocation préliminaire du prix d'acquisition (9 millions d'euros au 31 décembre 2013).

■ Acquisition de la participation de Rolls Royce dans l'activité RTM 322

Safran a finalisé le 2 septembre 2013, pour un montant de 293 millions d'euros, l'acquisition auprès de Rolls-Royce de leur participation de 50 % dans leur activité commune de turbines d'hélicoptères RTM322. Outre les 50 % détenus par Rolls-Royce dans l'activité RTM322, la transaction concerne également les droits

de propriété intellectuelle liés à cette activité ainsi que la participation de Rolls-Royce à hauteur de 50 % dans la joint-venture RRTM (Rolls-Royce-Turbomeca). Turbomeca (filiale de Safran spécialisée dans les moteurs d'hélicoptères) assume maintenant la pleine responsabilité de la conception, de la production, du support des produits et des services pour le moteur RTM322.

Cette transaction est qualifiée de regroupement d'entreprises au sens d'IFRS 3 et de ce fait la quote-part d'activité antérieurement détenue par le Groupe a été réévaluée à sa juste valeur. Le produit net généré par cette réévaluation s'élève à 216 millions d'euros et a été comptabilisé en « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

Au 31 décembre 2013, l'allocation préliminaire de la valeur totale de cette activité se résume comme suit :

(en millions d'euros)	Allocation préliminaire
Prix d'acquisition des 50 % (A)	293
Juste valeur de la quote-part d'activité antérieurement détenue (B)	281
Actifs nets à la date d'acquisition	70
Juste valeur de la technologie acquise	117
Réévaluation des stocks	41
Juste valeur des actifs et passifs identifiables (C)	228
ÉCART D'ACQUISITION (A) + (B) - (C)	346

L'affectation définitive aux actifs et passifs identifiables sera réalisée dans les 12 mois suivant la transaction.

La contribution aux résultats du Groupe sur l'année 2013 de l'acquisition de la quote-part de 50 % de l'activité RTM322 est la suivante :

(en millions d'euros)	2013
Chiffre d'affaires	39
Résultat opérationnel courant ⁽¹⁾	5

(1) Hors charge d'amortissement des actifs incorporels et corporels identifiés et consommation des stocks réévalués dans le cadre de l'allocation préliminaire du prix d'acquisition (28 millions d'euros au 31 décembre 2013).

■ Cession de participation dans Ingenico

Le 15 mars 2013, suite aux autorisations des conseils d'administration de Safran du 13 mars 2013 et de Morpho du 14 mars 2013, Safran, via sa filiale Morpho, a cédé par placement privé, dans le cadre d'une procédure de constitution de livre d'ordres accélérée (*Accelerated Book Building*), une partie des titres qu'elle détenait dans le fournisseur de solutions de paiement Ingenico.

Ainsi, 6,6 millions d'actions, représentant 12,57 % du capital d'Ingenico, ont été cédées au prix de 43,45 euros par action, pour un montant total de 287 millions d'euros. Le profit après impôts pour Safran résultant de cette transaction, s'élève à 131 millions

d'euros. Safran compte demeurer un actionnaire significatif d'Ingenico avec une participation représentant au 31 décembre 2013 10,25 % du capital et environ 17 % des droits de vote.

■ Cession de Globe Motors Inc.

Le 18 octobre 2013, Safran a finalisé la cession de Globe Motors Inc., une filiale basée aux États-Unis qui conçoit et distribue des moteurs et des systèmes motorisés légers. Globe Motors a été cédée à Allied Motion Inc. pour 90 millions de dollars (68 millions d'euros), générant une plus-value de cession de 23 millions d'euros comptabilisée en « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

■ Accord en vue d'une acquisition future

Safran a annoncé le 20 janvier 2014 avoir signé un accord définitif pour acquérir les activités de distribution électrique et de solutions intégrées pour cockpit d'Eaton Aerospace, un fournisseur nord-américain présent sur le marché des avions commerciaux et militaires.

Cette acquisition s'inscrit dans la continuité de la stratégie de Safran dans le domaine de l'avion plus électrique et vient renforcer le nouveau pôle d'activités électriques de Safran, Labinal Power Systems. Le montant en numéraire de la transaction s'élève à environ 200 millions d'euros.

L'acquisition, qui est soumise aux autorisations réglementaires et doit remplir les autres conditions habituellement exigées, devrait être finalisée au cours du premier semestre 2014.

Les activités de distribution électriques seront consolidées au sein du périmètre des activités équipements aéronautiques, celles concernant les solutions intégrées de cockpit au sein des activités de défense.

Rappel des principaux mouvements de périmètre 2012

■ Acquisition complémentaire de 10 % de Sofradir

Safran et Thales ont conclu, le 25 janvier 2012, le rachat des 20 % d'Areva dans Sofradir, leur co-entreprise dans le domaine technologique des détecteurs infrarouges. Grâce à ce rachat, Thales et Safran, qui détenaient déjà chacun 40 % du capital de Sofradir, ont porté leurs participations respectives à 50 %.

Cette société est consolidée en intégration proportionnelle dans les comptes du groupe Safran. La différence entre le prix d'acquisition des titres (24 millions d'euros) et la quote-part de situation nette acquise (10 millions d'euros) a généré un écart d'acquisition de 14 millions d'euros.

■ Acquisition des 19 % d'intérêts minoritaires dans Morpho Detection Inc. (MDI)

Safran a acquis en décembre 2012, pour 90 millions d'euros, les 19 % d'intérêts minoritaires résiduels dans Morpho Detection Inc. (MDI), détenus jusqu'alors par General Electric. Cette opération résulte de l'exercice d'une option prévue par les accords de septembre 2009, concernant l'acquisition par Safran des 81 % de MDI à General Electric. Cette acquisition a été financée par la trésorerie du Groupe et Safran détient désormais 100 % de Morpho Detection Inc. La différence entre la valorisation de cet engagement de rachat de minoritaires et le prix de la transaction réalisée en décembre 2012 a généré une diminution de l'écart d'acquisition de 45 millions d'euros.

Note 5 • Information sectorielle

Secteurs présentés

Conformément à IFRS 8 « Secteurs opérationnels » l'information par secteur opérationnel reflète les différentes activités du groupe Safran.

Les secteurs opérationnels du groupe Safran correspondent aux regroupements de filiales autour des filiales de rang 1 (« paliers »), ces paliers étant organisés autour de la nature des produits vendus et des services rendus. Ces secteurs opérationnels sont regroupés en quatre secteurs présentés agissant dans des domaines d'activités cohérents caractérisés par leurs produits et leurs marchés.

■ Secteur propulsion aéronautique et spatiale

Le Groupe conçoit, développe, produit et commercialise des systèmes de propulsion pour une large gamme d'applications : avions commerciaux, avions militaires de combat, d'entraînement et de transport, moteurs de fusées, hélicoptères civils et militaires, missiles tactiques, drones. Ce secteur comprend aussi les activités de maintenance, réparation et services connexes ainsi que la vente de pièces détachées.

■ Secteur équipements aéronautiques

Le Groupe est actif dans le domaine des équipements mécaniques, hydromécaniques et électromécaniques. Il est présent dans les domaines des trains d'atterrissage, des roues et freins et des systèmes associés, des nacelles et inverseurs de poussée, des pièces en matériaux composites, des systèmes de régulation moteur et équipements associés, des systèmes de ventilation et filtres hydrauliques, des câblages, des systèmes d'interconnexion électriques (y compris énergie électrique à bord) et des systèmes de puissance. Les équipements aéronautiques comprennent aussi les activités de maintenance, réparation et services connexes ainsi que la vente de pièces détachées.

■ Secteur défense

Ce domaine regroupe toutes les activités destinées aux marchés de la défense navale, terrestre et aéronautique. Le Groupe conçoit, développe, produit et commercialise des solutions et des services en optronique, avionique, électronique et logiciels critiques, pour les marchés civils et de défense.

Il est présent dans les domaines de la navigation inertielle pour les applications aéronautiques, marines et terrestres, des commandes de vol pour hélicoptères, des systèmes optroniques et de drones tactiques (boules gyrostabilisées de viseurs, périscopes, caméras infrarouge, jumelles multifonctions, système aérien d'observation), des équipements et systèmes de défense.

■ Secteur sécurité

Les activités de sécurité regroupent les solutions qui rendent les déplacements, les infrastructures sensibles et les transactions électroniques plus sûrs, et facilitent la protection des individus. Elles répondent aux besoins nouveaux de sécurité des citoyens, des entreprises, sites publics critiques et sensibles ainsi que des États et proposent des produits de reconnaissance d'empreintes digitales, de l'iris et du visage (technologies biométriques), des solutions de gestion d'identité, de gestion des droits d'accès et de sécurisation des transactions (domaine des cartes), des solutions de détection tomographiques de substances dangereuses ou illicites dans les bagages (domaine de la détection).

■ Holding et Autres

Sous la terminologie « Holding et Autres », le Groupe regroupe les activités propres à Safran et aux holdings dans certains pays.

Mesure de la performance des secteurs présentés

Les informations présentées par secteur dans les tableaux ci-après sont identiques à celles présentées à la direction générale, qui, conformément à l'organisation de la gouvernance du Groupe, a été identifiée comme le « Principal Décideur Opérationnel » aux fins d'évaluation de la performance des secteurs d'activité et d'allocation des ressources entre ces différentes activités.

La mesure de performance de chaque secteur d'activité, telle que revue par la direction générale, est fondée sur les données ajustées contributives telles qu'explicitées dans le préambule du chapitre 2.1 du présent document de référence.

Les données par secteur d'activité suivent les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour les comptes consolidés (cf. note 1) à l'exception des retraitements opérés pour les données ajustées (cf. préambule du chapitre 2.1 du présent document de référence).

Les cessions inter-secteurs sont réalisées aux conditions de marché.

Le cash flow libre représente le solde des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles après déduction des décaissements nets liés aux investissements incorporels et corporels.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente le solde brut des créances clients, des stocks et des dettes fournisseurs.

Les actifs sectoriels représentent la somme des écarts d'acquisition, éléments incorporels et corporels et de l'ensemble des actifs courants à l'exception de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des actifs d'impôt.

Les actifs non courants sont composés des écarts d'acquisition, des immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que des participations comptabilisées par mise en équivalence.

Information sectorielle

Les secteurs opérationnels et les agrégats présentés sont définis ci-dessus.

AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	Propulsion aéronautique et spatiale	Équipements aéronautiques	Défense	Sécurité	Total secteurs opérationnels	Holding & Autres	Total en données ajustées	Couverture de change	Effets des regroupements d'entreprises	Total en données consolidées
Chiffre d'affaires	7 791	4 121	1 278	1 502	14 692	3	14 695	(205)	-	14 490
Résultat opérationnel courant⁽¹⁾	1 359	380	87	120	1 946	(158)	1 788	(216)	(277)	1 295
Autres produits et charges opérationnels non courants	(14)	(2)	7	(3)	(12)	(19)	(31)	-	216	185
Résultat opérationnel	1 345	378	94	117	1 934	(177)	1 757	(216)	(61)	1 480
Cash flow libre	521	67	110	(42)	656	56	712	-	-	712
BFR brut opérationnel	(422)	1 088	389	150	1 205	(47)	1 158	-	-	1 158
Actifs sectoriels	10 587	5 032	1 692	2 506	19 817	1 371	21 188	-	-	21 188
(1) dont dotations nettes aux amortissements et aux provisions	(239)	(173)	(52)	(39)	(503)	(28)	(531)	(9)	(250)	(790)
dont dépréciations d'actifs	(65)	4	(19)	1	(79)	1	(78)	(4)	-	(82)

AU 31 DÉCEMBRE 2012

(en millions d'euros)	Propulsion aéronautique et spatiale	Équipements aéronautiques	Défense	Sécurité	Total secteurs opérationnels	Holding & Autres	Total en données ajustées	Couverture de change	Effets des regroupements d'entreprises	Total en données consolidées
Chiffre d'affaires	7 005	3 691	1 315	1 546	13 557	3	13 560	55	-	13 615
Résultat opérationnel courant⁽¹⁾	1 076	286	79	145	1 586	(142)	1 444	52	(253)	1 243
Autres produits et charges opérationnels non courants	1	(16)	-	(25)	(40)	(10)	(50)	-	(6)	(56)
Résultat opérationnel⁽¹⁾	1 077	270	79	120	1 546	(152)	1 394	52	(259)	1 187
Cash flow libre	464	38	13	11	526	38	564	-	-	564
BFR brut opérationnel	(480)	1 059	442	118	1 139	(12)	1 127	-	-	1 127
Actifs sectoriels	9 616	4 463	1 746	2 649	18 474	1 071	19 545	-	-	19 545
(1) dont dotations nettes aux amortissements et aux provisions	(285)	(173)	(67)	(58)	(583)	(18)	(601)	-	(253)	(854)
dont dépréciations d'actifs	(37)	2	5	4	(26)	-	(26)	(3)	-	(29)

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. note 3).

Chiffre d'affaires en données ajustées

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012	31.12.2013
Propulsion aéronautique et spatiale		
Première monte, produits et prestations associés	3 340	3 700
Services	3 287	3 746
Ventes d'études	296	271
Autres	82	74
Sous-total	7 005	7 791
Équipements aéronautiques		
Première monte, produits et prestations associés	2 402	2 675
Services	1 054	1 214
Ventes d'études	114	149
Autres	121	83
Sous-total	3 691	4 121
Défense		
Vente d'équipements	939	887
Services	257	282
Ventes d'études	107	106
Autres	12	3
Sous-total	1 315	1 278
Sécurité		
Vente d'équipements	1 212	1 187
Services	293	292
Ventes d'études	13	17
Autres	28	6
Sous-total	1 546	1 502
Holding et autres		
Autres	3	3
Sous-total	3	3
TOTAL	13 560	14 695

Information par zone géographique

AU 31 DÉCEMBRE 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe	Amérique du Nord	Asie	Reste du monde	Total en données ajustées	Couverture de change	Total en données consolidées
Chiffre d'affaires par destination	3 285	3 235	4 635	2 491	1 049	14 695	(205)	14 490
en %	22 %	22 %	32 %	17 %	7 %			
Actifs non courants par zone d'implantation	7 399	1 407	1 914	128	161			11 009
en %	67 %	13 %	18 %	1 %	1 %			

AU 31 DÉCEMBRE 2012

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe	Amérique du Nord	Asie	Reste du monde	Total en données ajustées	Couverture de change	Total en données consolidées
Chiffre d'affaires par destination	3 069	3 139	4 103	2 149	1 100	13 560	55	13 615
en %	23 %	23 %	30 %	16 %	8 %			
Actifs non courants par zone d'implantation	6 354	1 161	2 075	75	170			9 835
en %	65 %	11 %	21 %	1 %	2 %			

Aucun client ne représente individuellement plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2013 et 2012.

Note 6 · Détail des principales composantes du résultat opérationnel

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Première monte, produits et prestations associés	5 774	6 278
Vente d'équipements de défense et sécurité	2 146	2 055
Services	4 917	5 455
Ventes d'études	532	536
Autres	246	166
TOTAL	13 615	14 490

Autres produits

Les autres produits sont essentiellement composés de crédit impôt recherche et de subventions d'exploitation.

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Crédit impôt recherche ^(*)	124	140
Crédit impôt compétitivité et emploi	-	25
Autres subventions d'exploitation	67	86
Autres produits d'exploitation	18	13
TOTAL	209	264

(*) Dont 9 millions d'euros liés à des crédits d'impôt recherche complémentaires au titre de l'exercice 2012 inclus dans le produit de l'année 2013 (4 millions d'euros au titre de l'exercice 2011 dans le produit de l'année 2012).

La 3^e loi de finance rectificative pour 2012 a mis en place le Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) à compter du 1^{er} janvier 2013. Ce crédit d'impôt est calculé par année civile et correspond en 2013 à 4 % des rémunérations versées inférieures ou égales à 2,5 SMIC. Le Groupe constate un produit à recevoir au rythme des charges de rémunération correspondantes.

Compte tenu de ses caractéristiques et par analogie au traitement retenu pour le crédit impôt recherche, le Groupe considère ce crédit d'impôt comme une subvention d'exploitation.

Consommations de l'exercice

Les consommations de l'exercice se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Fournitures, matières premières et autres	(2 495)	(2 625)
Marchandises	(361)	(300)
Variation de stocks	48	(13)
Sous-traitance	(2 915)	(3 059)
Achats non stockés	(391)	(440)
Services extérieurs	(2 046)	(2 211)
TOTAL	(8 160)	(8 648)

Frais de personnel

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Salaires et traitements	(2 712)	(2 889)
Charges sociales	(1 105)	(1 163)
Attribution gratuite d'actions & plan à effet de levier	(2)	-
Participation des salariés	(73)	(91)
Intéressement	(131)	(142)
Abondement	(31)	(48)
Prime de partage des profits	(8)	(4)
Forfait social	(50)	(61)
Autres coûts sociaux	(93)	(108)
TOTAL	(4 205)	(4 506)

L'augmentation des salaires et traitements s'explique par les mesures salariales, l'augmentation des effectifs résultant des recrutements effectués par les sociétés du Groupe pour accompagner la croissance ainsi que, dans une moindre mesure, des variations de périmètre de la période.

L'augmentation des charges de participation et d'intéressement est liée à l'amélioration des résultats du Groupe.

En 2013 comme en 2012, les dividendes par action versés par Safran étant en augmentation par rapport à la moyenne des deux années précédentes, le Groupe a versé à ses salariés une prime de partage des profits. En 2013, la prime de partage des profits est déterminée dans le cadre du nouvel accord de participation Groupe signé en 2012. En effet, considérant que le dispositif de prime de partage des profits, instauré par la loi du 28 juillet 2011, était également un dispositif de redistribution de résultat,

l'accord de participation Groupe prévoit désormais l'attribution d'un supplément de participation en cas d'augmentation des dividendes (à compter des dividendes à verser en 2013 au titre des résultats 2012). Jusqu'en 2012, la prime accordée correspondait à un montant forfaitaire représentatif de l'avantage négocié et accordé au titre des dividendes versés.

La seconde loi de Finances rectificative pour 2012 a porté le forfait social à 20 % pour les rémunérations ou gains versés à compter du 1^{er} août 2012, contre 8 % pour les rémunérations versées avant cette date. Le forfait social correspond aux contributions patronales sur certains accessoires du salaire. Son champ d'application vise l'intéressement, la participation, l'abondement de l'employeur aux PEE et au PERCO, la retraite supplémentaire d'entreprise et la prime de partage des profits.

Dotations nettes aux amortissements et provisions

(en millions d'euros)	31.12.2012 ^(*)	31.12.2013
Dotations nettes aux amortissements		
• immobilisations incorporelles	(381)	(399)
• immobilisations corporelles	(340)	(363)
Total dotations nettes aux amortissements⁽¹⁾	(721)	(762)
Total dotations nettes aux provisions	(133)	(28)
DOTATIONS NETTES AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS	(854)	(790)

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. note 3).

(1) Dont amortissement des actifs valorisés à la juste valeur lors de la fusion Sagem / Snecma : (150) millions d'euros au 31 décembre 2013 contre (156) millions d'euros au 31 décembre 2012, et lors des acquisitions : (100) millions d'euros au 31 décembre 2013 contre (97) millions d'euros au 31 décembre 2012.

Dépréciations d'actifs

(en millions d'euros)	Dotations		Reprises	
	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013
Immobilisations corporelles et incorporelles	(16)	(16)	15	8
Actifs financiers	(6)	(24)	4	7
Stocks et en-cours de production	(319)	(190)	303	189
Créances	(42)	(94)	32	38
TOTAL	(383)	(324)	354	242

Autres produits et charges opérationnels courants

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Plus et moins-values de cessions d'actifs	(14)	(11)
Redevances, brevets et licences	(12)	(16)
Pertes sur créances irrécouvrables	(10)	(6)
Autres produits et charges d'exploitation ^(*)	(9)	(3)
TOTAL	(45)	(36)

(*) Dont 29 millions d'euros en 2012 et (4) millions d'euros en 2013 liés à la révision des probabilités de remboursement de dettes soumises à des conditions particulières.

Autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Produits de réévaluation de participations antérieurement détenues	-	216
Plus-value de cession d'activités	1	39
Pertes de valeur nettes des reprises sur actifs incorporels	(7)	(17)
Autres éléments inhabituels	(50)	(53)
TOTAL	(56)	185

Au 31 décembre 2013, le produit de la réévaluation de la participation antérieurement détenue par le Groupe dans l'activité RTM322 (cf. note 4) a été comptabilisé en éléments opérationnels non courants.

Par ailleurs, des plus-values de cession d'un montant de 39 millions d'euros ont été comptabilisées sur la cession de l'activité Globe Motors (cf. note 4) ainsi que sur la cession d'un ensemble immobilier.

Des pertes de valeur, d'un montant de 17 millions d'euros, ont été constatées sur des actifs incorporels de programmes (cf. note 11).

Enfin, les autres éléments inhabituels correspondent principalement à 40 millions d'euros de coûts des services passés relatifs à la mise en place d'un régime de retraite supplémentaire à prestations

définies dont la population éligible est composée des cadres supérieurs du Groupe qui sont actuellement au nombre d'environ 400 (cf. note 21), ainsi qu'à des coûts de transaction et d'intégration au titre de récents regroupements d'entreprises pour un montant de 10 millions d'euros.

Au 31 décembre 2012, les autres éléments inhabituels correspondaient à une dépréciation des créances nées antérieurement à la procédure de Chapter 11 du client Hawker Beechcraft pour un montant de 16 millions d'euros, ainsi qu'à des coûts de transaction et autres coûts au titre de récents regroupements d'entreprises pour un montant de 34 millions d'euros.

Note 7 · Résultat financier

(en millions d'euros)	31.12.2012 ^(*)	31.12.2013
Charges financières liées aux passifs financiers portant intérêts	(97)	(85)
Produits financiers liés à la trésorerie et équivalents de trésorerie	43	43
Coût de la dette nette	(54)	(42)
Perte ou gain lié aux dérivés de couverture de change	742	374
Gain ou perte de change	(42)	155
Écart de change net sur les provisions	9	22
Résultat financier lié au change	709	551
Perte ou gain lié aux dérivés de couverture de taux d'intérêt et de matières premières	(1)	(6)
Charges nettes liées aux opérations de cession d'actifs financiers	-	(1)
Pertes de valeur sur actifs disponibles à la vente	(3)	(8)
Dépréciation des prêts et autres créances financières	-	2
Dividendes reçus	2	3
Autres provisions financières	-	2
Composante financière de la charge IAS 19 ^(*)	(23)	(24)
Effet d'actualisation	(90)	(50)
Autres	(7)	12
Autres produits et charges financiers	(122)	(70)
RÉSULTAT FINANCIER	533	439
dont charges financières	(263)	(174)
dont produits financiers	796	613

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. note 3).

Note 8 · Impôt sur le résultat

Charge d'impôt

La charge d'impôt s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2012 ^(*)	31.12.2013
Produit (charge) d'impôt courant	(105)	(303)
Produit (charge) d'impôt différé	(328)	(347)
PRODUIT (CHARGE) TOTAL D'IMPÔT	(433)	(650)

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. note 3).

Taux effectif d'impôts

Le taux effectif d'impôts s'analyse de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012	31.12.2013
Résultat avant impôt	1 720	1 919
Taux courant de l'impôt applicable à la société mère	36,10 %	38,00 %
Impôt théorique	(621)	(729)
Effet des différences permanentes	128	19
Effet des crédits d'impôt recherche et compétitivité-emploi	44	61
Effet lié au taux	36	34
Effet des impôts non reconnus	(17)	2
Effet taxe sur dividendes	-	(14)
Effet autres	(3)	(23)
Produit / (charge) d'impôt effectivement constaté(e)	(433)	(650)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔTS	25,17 %	33,87 %

En fin d'année 2011, la IV^e Loi de Finances rectificative pour 2011 a instauré une majoration du taux d'impôt sur les sociétés de 5 % sous forme de contribution exceptionnelle et temporaire pour les exercices 2011 et 2012, s'appliquant aux sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros. La Loi de Finances rectificative pour 2013, adoptée en fin d'année 2013, a porté cette contribution pour les exercices 2013 et 2014 à 10,7 %.

Une taxe de 3 % sur les distributions de dividendes a été instaurée par la loi de Finances rectificative pour 2012 et est comptabilisée en charge d'impôt au cours de l'exercice où la distribution a lieu.

Impôts différés actifs et passifs

■ Position au bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	Actif	Passif	Net
Impôts différés nets au 31.12.2012	243	981	(738)
Impôts différés comptabilisés au compte de résultat	(26)	321	(347)
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	-	(6)	6
Reclassements	(5)	-	(5)
Effet des variations de change	(8)	(3)	(5)
Variations de périmètre	1	-	1
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31.12.2013	205	1 293	(1 088)

■ Bases d'impôts différés

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012	31.12.2013
Bases d'impôts différés		
Immobilisations incorporelles et corporelles	(3 463)	(4 444)
Stocks	127	139
Actifs / Passifs courants	337	407
Actifs / Passifs financiers	(536)	(795)
Provisions	1 589	1 866
Retraitements fiscaux	(376)	(399)
Déficits et crédits d'impôts	611	530
TOTAL BASES D'IMPÔTS DIFFÉRÉS	(1 711)	(2 696)
Total impôts différés bruts (a)	(663)	(1 024)
Total impôts différés actifs non reconnus (b)	75	64
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS (a)-(b)	(738)	(1 088)

Actifs et passifs d'impôt courant

Les créances et dettes d'impôt courant se détaillent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Actif	Passif	Net
Impôts nets au 31.12.2012	421	156	265
Variations de la période ⁽¹⁾	(20)	50	(70)
Effet des variations de change	(7)	(9)	2
Autres variations	(2)	5	(7)
IMPÔTS NETS AU 31.12.2013	392	202	190

(1) Dont variation au compte de résultat de (303) millions d'euros.

Note 9 · Résultat par action

Les actions ordinaires potentiellement dilutives du Groupe proviennent au 31 décembre 2013 du plan d'attribution gratuite d'actions (cf. note 19e).

Les résultats par action se présentent comme suit :

	Index	31.12.2012 ^(*)	31.12.2013
Numérateur (en millions d'euros)			
Résultat net part du Groupe	(a)	1 282	1 386
Dénominateur (en titres)			
Nombre total de titres	(b)	417 029 585	417 029 585
Nombre de titres d'autocontrôle	(c)	1 121 419	581 104
Nombre de titres hors autocontrôle	(d) = (b-c)	415 908 166	416 448 481
Nombre moyen pondéré de titres (hors autocontrôle)	(d')	415 280 826	416 292 736
Actions ordinaires potentiellement dilutives :			
Effet dilutif des attributions gratuites d'actions et du plan à effet de levier	(e)	639 059	132 493
Nombre moyen pondéré de titres après dilution	(f) = (d'+e)	415 919 885	416 425 229
Ratio : résultat par action (en euros)			
Résultat par action de base : bénéfice / (perte)	(g) = (a*1 million)/(d')	3,09	3,33
Résultat par action dilué : bénéfice / (perte)	(h) = (a*1 million)/(f)	3,08	3,33

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. note 3).

Note 10 · Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2012 Net	Variation de périmètre	Transfert	Dépréciation	Ajustement de prix et d'affectation des actifs et passifs identifiables	Effet des variations de change et autres	31.12.2013 Net
Snecma – moteurs d'avions	417	-	-	-	-	(1)	416
Turbomeca (yc Microturbo) – turbines d'hélicoptères	237	346	-	-	-	-	583
Techspace Aero – composants de moteurs d'avions	47	-	-	-	-	-	47
Herakles – propulsion spatiale et stratégique	228	-	-	-	-	-	228
Autres	1	-	-	-	-	-	1
Total propulsion	930	346	-	-	-	(1)	1 275
Aircelle – nacelles et aérostructures	213	-	-	-	-	-	213
Labinal – câblages électriques	228	-	-	-	-	(2)	226
Safran Engineering Services – ingénierie	78	-	-	-	-	-	78
Messier-Bugatti-Dowty (yc Sofrance) – systèmes d'atterrissage et de freinage	171	-	-	-	-	-	171
Technofan – systèmes de ventilation	10	-	-	-	-	-	10
Globe Motors Inc.	10	(10)	-	-	-	-	-
Safran Power – génération électrique	-	137	-	-	-	(4)	133
Total équipements aéronautiques	710	127	-	-	-	(6)	831
Sagem – Défense	119	-	-	-	-	(1)	118
Total défense	119	-	-	-	-	(1)	118
Morpho – Identification	955	-	-	-	-	(33)	922
Morpho – Cartes	58	-	-	-	-	(1)	57
Morpho – Détection	306	-	-	-	-	(14)	292
Total sécurité	1 319	-	-	-	-	(48)	1 271
TOTAL	3 078	473	-	-	-	(56)	3 495

Mouvements de la période

Les principaux mouvements de la période concernent :

- la prise de contrôle par le Groupe de l'activité RTM322 au travers de l'acquisition auprès de Rolls Royce de leur participation de 50 % dans cette activité jusque-là conjointement détenue générant une augmentation de l'écart d'acquisition de l'UGT « Turbomeca » de 346 millions d'euros après allocation préliminaire (cf. note 4) ;
- l'acquisition par Safran de l'activité de systèmes électriques de Goodrich (cf. note 4) ; et
- la cession de l'activité Globe Motors (cf. note 4).

Test de dépréciation annuel

Le Groupe réalise les tests de dépréciation annuels sur ces écarts d'acquisition au cours du premier semestre.

Le Groupe a procédé au test de dépréciation annuel au niveau des Unités Génératrices de Trésorerie, présentées dans le tableau ci-dessus, en comparant leur valeur d'utilité à leur valeur nette comptable.

Les principales hypothèses utilisées pour l'évaluation de la valeur d'utilité des Unités Génératrices de Trésorerie se résument comme suit :

Les prévisions d'exploitation tiennent compte des données économiques générales, de taux d'inflation spécifiques par zones géographiques, d'un cours du dollar US en fonction

des informations de marché disponibles et d'hypothèses macroéconomiques à moyen et long terme. Les flux de trésorerie futurs attendus sont déterminés à partir des plans à moyen terme établis sur les quatre prochaines années et des flux normatifs des plans à long terme de la 5^e à la 10^e année. Concernant le dollar US, le cours moyen utilisé pour les années 2014 à 2017 s'établit à 1,26 et 1,35 au-delà (à titre de comparaison pour l'année 2012, le cours moyen utilisé pour les années 2013 à 2016 s'établissait à 1,29 et 1,35 au-delà), hypothèses de cours telles que retenues pour les exercices prévisionnels réalisés au cours du premier semestre.

- Le taux de croissance retenu pour la détermination de la valeur terminale a été fixé à 1,5 % pour les UGT des équipements et de la défense et à 2 % pour les UGT de la propulsion et de la sécurité (sans changement par rapport à 2012).
- Le taux d'actualisation de référence retenu est un taux de 8 % après impôts (sans changement par rapport à 2012) appliqué à des flux de trésorerie après impôts, à l'exception des UGT de la sécurité pour lesquelles un taux de 9 % a été retenu (à titre de comparaison pour l'année 2012, ce taux était de 9,5 %).

Il résulte de ce test qu'aucune dépréciation complémentaire à celles déjà constatées sur les actifs pris isolément n'est à constater et que la valeur recouvrable de chaque UGT justifie totalement les écarts d'acquisition inscrits à l'actif du Groupe. Aucune dépréciation d'écart d'acquisition n'avait été constatée à l'issue du test de dépréciation annuel conduit en 2012.

Par ailleurs, une étude de sensibilité a été réalisée sur les principaux écarts d'acquisition du Groupe en faisant évoluer les principales hypothèses comme suit :

- variation du cours du dollar US / Euro de +/- 5 % ;
- variation du taux d'actualisation de référence retenu de + 0,5 % ;
- variation du taux de croissance à l'infini de - 0,5 %.

En 2013, comme en 2012, ces variations des principales hypothèses prises individuellement ne conduisent pas à des valeurs d'utilité inférieures aux valeurs nettes comptables.

Note 11 • Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2012			31.12.2013		
	Brut	Amort. / dépréc.	Net	Brut	Amort. / dépréc.	Net
Programmes aéronautiques ⁽¹⁾	2 670	(1 448)	1 222	2 670	(1 630)	1 040
Frais de développement	1 853	(435)	1 418	2 540	(483)	2 057
Concessions et accords commerciaux	422	(143)	279	520	(165)	355
Logiciels	416	(343)	73	473	(367)	106
Marques	147	(11)	136	147	(17)	130
Relations commerciales	569	(174)	395	743	(225)	518
Technologies	298	(72)	226	341	(101)	240
Autres	178	(55)	123	272	(77)	195
TOTAL	6 553	(2 681)	3 872	7 706	(3 065)	4 641

(1) Réévalués à la juste valeur dans le cadre de la fusion Sagem/Snecma en 2005.

La valeur des marques à durée de vie indéfinie est de 119 millions d'euros. Ces marques sont constituées de la marque Snecma (85 millions d'euros) et de la marque Turbomeca (34 millions d'euros).

La durée d'amortissement résiduelle moyenne pondérée des programmes aéronautiques est d'environ cinq ans.

L'évolution de la valeur des immobilisations incorporelles s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Amortissements/ dépréciations	Net
Au 31.12.2012	6 553	(2 681)	3 872
Capitalisation des frais de R&D ⁽¹⁾	720	-	720
Immobilisations générées en interne hors R&D	94	-	94
Acquisitions séparées	161	-	161
Sorties et cessions	(25)	13	(12)
Dotations aux amortissements	-	(399)	(399)
Dépréciations en résultat	-	(16)	(16)
Reclassement	(15)	10	(5)
Variations de périmètre	256	(7)	249
Effet des variations de change	(38)	15	(23)
AU 31.12.2013	7 706	(3 065)	4 641

(1) Dont intérêts capitalisés 26 millions d'euros.

Le montant des frais de recherche et développement comptabilisé en résultat opérationnel courant pour la période, y compris charges d'amortissements, est de 681 millions d'euros (667 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Par ailleurs, un amortissement de (250) millions d'euros a été constaté sur les valeurs réévaluées (affectation du prix d'acquisition du groupe Snecma pour (150) millions d'euros et des autres acquisitions récentes pour (100) millions d'euros).

Test de dépréciation 2013

Les principales hypothèses utilisées pour l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels liés aux programmes, projets, famille de produits se résument comme suit :

- concernant le dollar US, le cours moyen utilisé pour les années 2014 à 2017 s'établit à 1,26 et 1,35 au-delà (à titre de comparaison pour l'année 2012, le cours moyen utilisé pour les années 2013 à 2016 s'établissait à 1,29 et 1,35 au-delà), hypothèses de cours telles qu'actualisées au cours du second semestre ;
- le taux d'actualisation de référence retenu est un taux à 8 % (sans changement par rapport à 2012), et en fonction de l'actif incorporel, il peut être majoré d'une prime de risque spécifique pour tenir compte d'un risque technologique ou d'un risque produit/marché (la fourchette des taux utilisée est de 8 % à 11 %, sans changement par rapport à 2012).

Les tests de dépréciation réalisés au 31 décembre 2013 ont conduit à constater une dépréciation des actifs incorporels relatifs à des programmes de la propulsion pour un montant cumulé de 15 millions d'euros et une dépréciation des actifs incorporels relatifs à des programmes de la sécurité pour un montant de 2 millions d'euros. Ces dépréciations ont été comptabilisées comme une charge opérationnelle non courante de l'exercice (cf. note 5).

Par ailleurs, une étude de sensibilité a été réalisée sur les principaux actifs incorporels du Groupe liés aux programmes, projets et famille de produits en faisant évoluer les principales hypothèses comme suit :

- variation du cours du dollar US / Euro de +/- 5 % ;
- variation du taux d'actualisation de référence retenu de +/- 1 % ;
- variation des volumes des contrats de vente de série de +/- 10 %.

En 2013, comme en 2012, ces variations des principales hypothèses prises individuellement ne conduisent pas à identifier un risque significatif sur les valeurs recouvrables des actifs incorporels liés aux programmes, projets et famille de produits.

Test de dépréciation 2012

Les tests de dépréciation réalisés au 31 décembre 2012 ont conduit à constater une dépréciation des actifs incorporels relatifs à un projet de la sécurité pour un montant cumulé de 7 millions d'euros. Cette dépréciation a été comptabilisée comme une charge opérationnelle non courante de l'exercice (cf. note 5).

Note 12 · Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012			31.12.2013		
	Brut	Amort. / dépréc.	Net	Brut	Amort. / dépréc.	Net
Terrains	233	-	233	226	-	226
Constructions	1 333	(697)	636	1 353	(690)	663
Installations techniques, matériels et outillages industriels	4 241	(3 008)	1 233	4 310	(3 112)	1 198
Immobilisations en cours, avances et acomptes	321	(4)	317	464	(4)	460
Agencement et aménagement de terrains	50	(27)	23	54	(31)	23
Constructions sur sol d'autrui	96	(50)	46	98	(53)	45
Matériels informatiques et autres	495	(379)	116	515	(390)	125
TOTAL	6 769	(4 165)	2 604	7 020	(4 280)	2 740

L'évolution de la valeur des immobilisations corporelles s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Amortissements / dépréciations	Net
Au 31.12.2012	6 769	(4 165)	2 604
Immobilisations générées en interne	97	-	97
Acquisitions	481	-	481
Sorties et cessions	(187)	136	(51)
Dotations aux amortissements	-	(363)	(363)
Dépréciations en résultat	-	(7)	(7)
Reclassement	(14)	22	8
Variations de périmètre	(24)	47	23
Effet des variations de change	(102)	50	(52)
AU 31.12.2013	7 020	(4 280)	2 740

La part des immobilisations financées par contrats de location-financement, incluse dans les immobilisations corporelles, se décompose ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012			31.12.2013		
	Brut	Amort. / dépréc.	Net	Brut	Amort. / dépréc.	Net
Terrains	5	-	5	5	-	5
Constructions	156	(31)	125	139	(30)	108
Installations techniques, matériels et outillages industriels	50	(34)	16	13	(4)	9
Matériels informatiques et autres	21	(19)	2	20	(19)	1
TOTAL	232	(84)	148	177	(53)	124

Note 13 · Actifs financiers courants et non courants

Les actifs financiers comprennent les éléments suivants :

(en millions d'euros)	31.12.2012			31.12.2013		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Titres de participation non consolidés ⁽¹⁾	359	(150)	209	516	(208)	308
Autres actifs financiers	356	(108)	248	381	(107)	274
TOTAL	715	(258)	457	897	(315)	582

(1) Dont 52 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 50 millions d'euros au 31 décembre 2012 de titres cotés (Embraer et Myriad).

Les titres de participation non consolidés sont qualifiés de « disponibles à la vente » et sont évalués à la juste valeur ou au coût si celle-ci n'est pas déterminable de façon fiable.

Les principaux mouvements de l'exercice 2013 concernant la valeur brute des titres de participation non consolidés sont les suivants :

- en janvier 2013, Safran s'est engagé à participer à la création de Aerofund III (fonds d'investissement pour PME de l'industrie aéronautique) à hauteur de 30 millions d'euros dont seulement 3 millions d'euros ont été libérés au 31 décembre 2013 (cf. note 20) ;
- en décembre 2013, Safran a recapitalisé la Société de Motorisation aéronautique (SMA) pour un montant de 49 millions d'euros.

Le Groupe a examiné la valeur des différents titres disponibles à la vente, afin de déterminer au cas par cas, en fonction de l'ensemble des informations disponibles et compte tenu du contexte actuel de marché, s'il y avait lieu de comptabiliser des pertes de valeur.

Les principaux mouvements de l'exercice 2013 concernant la dépréciation des titres de participation non consolidés sont les suivants :

- perte de valeur des titres SMA pour 46,3 millions d'euros (cette perte de valeur a été constatée en résultat opérationnel courant à hauteur de 11,6 millions d'euros, le solde de 34,7 millions d'euros provient du reclassement de la provision pour situation nette négative constituée avant la recapitalisation de décembre 2013) ;
- perte de valeur des titres Myriad pour 2,7 millions d'euros (3,4 millions d'euros en 2012).

Autres actifs financiers

Ils se composent de :

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Avances et prêts aux sociétés apparentées non consolidées	148	168
Prêts sociaux	28	29
Dépôts et cautionnements	9	9
Autres ⁽¹⁾	63	68
TOTAL	248	274
non courant	72	76
courant	176	198

(1) Dont 35 millions d'euros de créance nette au titre des garanties obtenues dans le cadre de l'acquisition de SME au 31 décembre 2013 (38 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Les avances et prêts aux sociétés apparentées non consolidées sont des avances renouvelables en compte courant.

Les autres actifs financiers évoluent ainsi :

(en millions d'euros)	
Au 31.12.2012	248
Augmentation	45
Diminution	(12)
Dépréciation (reprise / dotation)	1
Reclassement	(2)
Variation de périmètre	(6)
AU 31.12.2013	274

Note 14 · Participations comptabilisées par mise en équivalence

La part du Groupe dans la situation nette et le résultat des sociétés mises en équivalence s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013			
	Net	% d'intérêts	Capitaux Propres	Contribution résultat	Net
Ingenico ⁽¹⁾	272	10,25 %	118	15	133
Autres ⁽²⁾	9	NA	-	-	-
TOTAL	281		118	15	133

(1) En l'absence de données publiées par la société Ingenico à la date de publication du présent document, la quote-part de résultat relative au second semestre 2013 a été déterminée à partir de prévisions fournies par un consensus d'analystes. La valeur boursière s'élève à 317 millions d'euros au 31 décembre 2013 (5 442 257 actions valorisées à 58,28 €) contre 514 millions d'euros au 31 décembre 2012 (11 950 583 actions valorisées à 43 €). Le 15/03/2013 Safran a cédé 12,57 % du capital d'Ingenico (6,6 millions d'actions valorisées à 43,45 €) cf. note 4.

(2) Sociétés déconsolidées et dont les réserves ont été gelées.

La société Ingenico est comptabilisée par mise en équivalence depuis le 31 mars 2008.

Une revue des indices de pertes de valeur a été conduite sur cette participation et n'a pas amené à constater de dépréciation.

L'évolution du poste des titres mis en équivalence se présente comme suit :

(en millions d'euros)

Au 31.12.2012	281
Quote-part de résultat	15
Cession de titres Ingenico	(151)
Autres variations ⁽¹⁾	(12)
AU 31.12.2013	133

(1) Dont (3) millions d'euros de variation liés à Ingenico (cf. état du résultat global consolidé et note 19c).

Note 15 · Stocks et en-cours de production

Les stocks se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
	Net	Net
Matières premières et approvisionnements	597	594
Produits finis	1 656	1 690
En-cours de production	1 834	1 814
Marchandises	44	37
TOTAL	4 131	4 135

L'évolution des stocks et en-cours se présente ainsi :

(en millions d'euros)	Brut	Dépréciation	Net
Au 31.12.2012	4 685	(554)	4 131
Variations de la période	(45)	-	(45)
Dépréciation nette	-	(1)	(1)
Variations de périmètre	91	(5)	86
Effet des variations de change	(42)	6	(36)
AU 31.12.2013	4 689	(554)	4 135

Note 16 · Créances clients et autres débiteurs

(en millions d'euros)	31.12.2012 Net	Variations de la période	Dépréciation / reprise	Variations de périmètre	Reclassements	Effet des variations de change	31.12.2013 Net
Créances opérationnelles	4 546	99	(57)	16	3	(28)	4 579
Fournisseurs débiteurs / avances et acomptes versés	279	47	(24)	-	-	(1)	301
Clients et comptes rattachés	4 252	43	(33)	16	3	(27)	4 254
Comptes courants d'exploitation	3	10	-	-	-	-	13
Créances sociales	12	(1)	-	-	-	-	11
Autres créances	479	47	1	2	(1)	(5)	523
Charges constatées d'avance	67	6	-	1	-	(1)	73
Créances de TVA	338	52	-	-	-	(2)	388
Autres créances sur l'État	13	4	-	-	(1)	(1)	15
Autres créances	61	(15)	1	1	-	(1)	47
TOTAL	5 025	146	(56)	18	2	(33)	5 102

En 2013, comme en 2012, le Groupe a procédé à des cessions de créances commerciales déconsolidantes en IFRS dans le cadre de trois conventions dont les caractéristiques sont présentées dans la note 23 « Passifs financiers portant intérêts ».

Dans le cadre de la convention de CFM Inc. conclue avec General Electric Capital Corp., le Groupe conserve une implication

continue sous la forme d'un dépôt de garantie destiné à garantir le cessionnaire contre les risques commerciaux associés aux créances cédées. La valeur comptable du dépôt de garantie au 31 décembre 2013 est de 6,9 millions de dollars US contre 5,8 millions de dollars US au 31 décembre 2012 (montants à 50 %).

L'échéancier des clients et comptes rattachés est le suivant :

(en millions d'euros)	Valeur comptable à la clôture	Non échus et non dépréciés	Échus et non dépréciés à la clôture (en jours)					Total échus et non dépréciés	Échus et dépréciés
			< 30	31 - 90	90 - 180	181 - 360	> 360		
Au 31.12.2012									
Clients et comptes rattachés	4 252	3 791	218	105	47	37	50	457	4
AU 31.12.2013									
Clients et comptes rattachés	4 254	3 842	128	100	69	55	49	401	11

Note 17 · Trésorerie et équivalents de trésorerie

La composition du poste au 31 décembre 2013 se présente comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012	31.12.2013
Titres de créances négociables	3	-
OPCVM	14	14
Placements à court terme	1 350	1 146
Dépôts à vue	826	512
TOTAL	2 193	1 672

L'évolution du poste trésorerie et équivalents de trésorerie est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	
Au 31.12.2012	2 193
Variations de la période	(497)
Variations de périmètre	(5)
Effet des variations de change	(19)
AU 31.12.2013	1 672

Note 18 · Synthèse des actifs financiers

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable des actifs financiers du Groupe au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013 :

	Valeur au bilan				Total
	Au coût amorti	À la juste valeur		=a+b+c+d	
	Prêts & créances (a)	Actifs détenus jusqu'à l'échéance (b)	Actif financiers à la juste valeur (via résultat) (c)		
Au 31.12.2012 <i>(en millions d'euros)</i>					
Actifs financiers non courants					
Titres de participation non consolidés				209	209
Dérivés actifs non courants			62		62
Autres actifs financiers non courants	72				72
Sous-total actifs financiers non courants	72	-	62	209	343
Actifs financiers courants					
Autres actifs financiers courants	176				176
Dérivés actifs courants			585		585
Clients et comptes rattachés	4 252				4 252
Comptes courants d'exploitation et autres créances	64				64
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 193				2 193
Sous-total actifs financiers courants	6 685	-	585	-	7 270
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	6 757	-	647	209	7 613

	Valeur au bilan				Total
	Au coût amorti	À la juste valeur		=a+b+c+d	
	Prêts & créances (a)	Actifs détenus jusqu'à l'échéance (b)	Actif financiers à la juste valeur (via résultat) (c)		
Au 31.12.2013 <i>(en millions d'euros)</i>					
Actifs financiers non courants					
Titres de participation non consolidés				308	308
Dérivés actifs non courants			-		-
Autres actifs financiers non courants	76				76
Sous-total actifs financiers non courants	76	-	-	308	384
Actifs financiers courants					
Autres actifs financiers courants	198				198
Dérivés actifs courants			864		864
Clients et comptes rattachés	4 254				4 254
Comptes courants d'exploitation et autres créances	60				60
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 672				1 672
Sous-total actifs financiers courants	6 184	-	864	-	7 048
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	6 260	-	864	308	7 432

Le Groupe n'a procédé à aucun reclassement d'actif financier entre la catégorie « au coût amorti » et la catégorie « à la juste valeur » en 2012 comme en 2013.

Juste valeur des actifs financiers

La juste valeur des actifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la valeur nette comptable.

Le Groupe a utilisé la hiérarchie de juste valeur de la norme IFRS 13 pour déterminer le niveau de classement des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur.

- Niveau 1 : prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques,

- Niveau 2 : utilisation de données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement ou indirectement,
- Niveau 3 : utilisation de données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

Au 31 décembre 2012, le Groupe détient les actifs financiers suivants comptabilisés à la juste valeur :

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation non consolidés ^(*)	50	-	-	50
Dérivés actifs	-	647	-	647
TOTAL	50	647	-	697

(*) Hors titres évalués au coût.

Au 31 décembre 2013, le Groupe détient les actifs financiers suivants évalués à la juste valeur :

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation non consolidés ^(*)	52	-	-	52
Dérivés actifs	-	864	-	864
TOTAL	52	864	-	916

(*) Hors titres évalués au coût.

Sur l'exercice 2013 (comme en 2012), il n'y a eu aucun transfert entre le niveau 1 et le niveau 2 et aucun mouvement vers ou depuis le niveau 3.

Compensation des actifs financiers et des passifs financiers

Au 31.12.2012 (en millions d'euros)	Montant brut (a)	Montant compensé (b)	Montant net au bilan ⁽¹⁾ (c)	Montant soumis à un accord de compensation mais non compensé (d)	Montant Net (c) - (d)
Dérivés actifs	647	-	647	218	429

(1) Cf. note 27.

Au 31.12.2013 (en millions d'euros)	Montant brut (a)	Montant compensé (b)	Montant net au bilan ⁽¹⁾ (c)	Montant soumis à un accord de compensation mais non compensé (d)	Montant Net (c) - (d)
Dérivés actifs	864	-	864	179	685

(1) Cf. note 27.

Les tableaux ci-dessus présentent les actifs financiers concernés par un accord de compensation avec des passifs financiers.

Au 31 décembre 2013, comme au 31 décembre 2012, le Groupe n'opère pas de compensation d'actifs financiers et de passifs financiers au bilan, les conditions prévues par la norme IAS 32 n'étant pas réunies. En effet, les conventions-cadres, qui régissent la souscription des dérivés de gré à gré avec les contreparties

bancaires, prévoient un droit à compenser uniquement en cas de défaut, d'insolvabilité ou de faillite de l'une des parties au contrat.

Les montants soumis à un accord de compensation mais non compensés sont constitués d'une partie des dérivés passifs détenus par le Groupe dans la mesure où la compensation ne peut s'opérer qu'au niveau de chaque contrepartie.

Note 19 · Capitaux propres consolidés

a) Capital social

Au 31 décembre 2013, le capital social de Safran, entièrement libéré, est composé de 417 029 585 actions de 0,20 euro chacune. À l'exception de ses actions, les capitaux propres de Safran n'incluent pas d'autres instruments de capitaux propres émis.

b) Répartition du capital et des droits de vote

La structure du capital a évolué comme suit :

31 DÉCEMBRE 2012

Actionnaires	Nombre d'actions	% Capital	Nombre droits de vote	% Droits de vote ^(*)
Public	225 492 451	54,07 %	232 460 825	47,00 %
État	125 940 227	30,20 %	143 752 222	29,07 %
Actionnariat salarié et anciens salariés	64 475 488	15,46 %	118 355 148	23,93 %
Autodétention / Autocontrôle	1 121 419	0,27 %	-	-
TOTAL	417 029 585	100,00 %	494 568 195	100,00 %

(*) Droits de vote exerçables.

31 DÉCEMBRE 2013

Actionnaires	Nombre d'actions	% Capital	Nombre droits de vote	% Droits de vote ^(*)
Public	261 687 728	62,75 %	267 697 671	51,90 %
État	93 440 227	22,41 %	132 440 227	25,68 %
Actionnariat salarié et anciens salariés	61 320 526	14,70 %	115 672 870	22,42 %
Autodétention / Autocontrôle	581 104	0,14 %	-	-
TOTAL	417 029 585	100,00 %	515 810 768	100,00 %

(*) Droits de vote exerçables.

Le 27 mars 2013, l'État français a finalisé la cession de 3,12 % du capital de Safran, au terme d'un placement institutionnel privé par voie de construction accélérée d'un livre d'ordres réservé aux investisseurs institutionnels. Le 15 novembre 2013, l'État français a procédé à une opération similaire portant sur 4,7 % du capital de Safran. Au terme de ces deux opérations, sa participation s'élève désormais à 22,41 % du capital de Safran.

L'État a indiqué que, conformément à la loi (article 11 de la loi 86-912 du 6 août 1986), il proposera ultérieurement des titres de la Société aux salariés de Safran.

Chaque action confère un droit de vote simple. Les actions inscrites au nominatif depuis plus de deux ans bénéficient d'un droit de vote double.

Les 581 104 actions d'autocontrôle sont privées de droit de vote.

■ Actions d'autocontrôle

Le nombre d'actions d'autocontrôle a diminué depuis le 31 décembre 2012 suite à :

- la livraison de 495 700 actions en avril 2013 aux salariés des entités européennes en règlement du plan d'actions gratuites du 3 avril 2009 (cf. note 19.e) ;
- et la vente de 44 615 actions dans le cadre du contrat de liquidité.

L'assemblée générale du 31 mai 2012 avait donné l'autorisation au conseil d'administration de vendre et d'acheter des actions de la société dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

L'assemblée générale du 28 mai 2013 a renouvelé cette autorisation.

Dans le cadre de ces autorisations, sur l'année 2013, la société a acheté 2 957 646 actions pour 115 millions d'euros et en a vendu 3 002 261 actions pour 117 millions d'euros dans le cadre d'un contrat de liquidité.

En janvier 2012, le Groupe a signé un contrat de liquidité avec Oddo, avec pour objectif l'animation du marché sur le titre Safran.

Les moyens affectés à la mise en œuvre de ce contrat s'élèvent à 10 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, 62 500 actions sont détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

c) Capitaux propres

Leur évolution résulte des événements suivants :

(en millions d'euros)

Capitaux propres avant résultat au 31 décembre 2012	4 552
Résultat 2012	1 282
Distribution de dividendes	(271)
Acompte sur dividendes 2013	(200)
Variation écarts de conversion et couverture d'investissement net	(90)
Impôts courants comptabilisés en capitaux propres sur couvertures d'investissements nets	(12)
Impôts différés comptabilisés en capitaux propres sur IAS 19	6
Livraison et cession d'actions propres	2
Impôts courants comptabilisés en capitaux propres relatifs aux cessions de titres d'autocontrôle	(3)
Variation des écarts actuariels sur engagements de retraite	(20)
Actifs financiers disponibles à la vente	4
CAPITAUX PROPRES AVANT RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2013	5 250

d) Distribution de dividendes

Au titre de 2012, un dividende de 0,96 euro par action a été distribué et versé partiellement en 2012 au travers d'un acompte d'un montant unitaire de 0,31 euro par action, soit un montant de 129 millions d'euros, et pour le solde au cours du premier semestre 2013 au travers d'un versement de 0,65 euro par action, soit un montant de 271 millions d'euros.

Le conseil d'administration, qui s'est tenu le 11 décembre 2013, a décidé de la distribution d'un acompte sur le dividende au titre de l'exercice 2013 d'un montant unitaire de 0,48 euro par action, soit un montant de 200 millions d'euros.

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale, devant se tenir le 27 mai 2014 et devant statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2013, de distribuer un dividende de 1,12 euro par action au titre de cet exercice, soit 467 millions d'euros (avant déduction de l'acompte versé). Après prise en compte de l'acompte sur dividende déjà versé, le montant restant à distribuer s'élève à 267 millions d'euros.

e) Paiements fondés sur des actions propres

■ Attribution d'actions gratuites

Conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2008, le Directoire a décidé de procéder

à une attribution d'actions gratuites le 3 avril 2009. Cette attribution concerne les salariés des sociétés du Groupe situées dans l'Union Européenne inscrits à l'effectif le 3 avril 2009, soit 42 345 salariés répartis dans dix pays, à raison de 100 actions par salarié.

Conditions d'attribution

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires devient définitive au terme d'une période d'acquisition de deux ans pour les salariés de sociétés du Groupe dont le siège est établi en France, suivie d'une période de conservation minimale de deux années à compter de l'acquisition définitive. Pour les salariés de sociétés du Groupe dont le siège est établi hors de France, la période d'acquisition est de quatre années, et ils ne sont pas soumis à une période de conservation.

L'attribution des droits n'est liée à aucune condition particulière de performance autre que la présence effective des salariés durant la période d'acquisition des droits.

Toutes les actions gratuites attribuées par Safran sont exclusivement dénouées en actions.

Valorisation des droits

Les droits ont été valorisés à leur juste valeur le jour de leur octroi. La valeur de l'action à la date d'attribution a été diminuée du

montant estimé des dividendes futurs actualisés qui ne seront pas versés aux salariés pendant la période d'acquisition des droits, ainsi que d'un coût d'incessibilité pour les salariés français.

	France	Étranger
Date d'attribution	03/04/2009	03/04/2009
Date d'acquisition des droits	03/04/2011	03/04/2013
Période d'incessibilité	2 ans	aucune
Nombre de salariés bénéficiaires à la date d'attribution	36 785	5 560
Nombre d'actions par salarié		100
Nombre d'actions octroyées	3 678 500	556 000
Hypothèse de taux de distribution de dividendes	3,17 %	
Taux sans risque à la date d'attribution	2,675 %	
Valeur de l'action à la date d'attribution	7,54 €	
Juste valeur unitaire	6,75 €	6,64 €

Le montant de la charge comptabilisée au 31 décembre 2013 au titre de ces actions gratuites attribuées s'élève à 0,2 million d'euros, (0,9 million d'euros au 31 décembre 2012).

Les actions gratuites acquises par les salariés des sociétés européennes ont été livrées début avril 2013 (495 700 actions).

■ Plan épargne Groupe à effet de levier

En novembre 2011, le Groupe a lancé une opération d'actionnariat salarié à effet de levier permettant aux salariés travaillant en France d'acquérir des actions Safran à des conditions préférentielles. Dans le cadre de cette opération, le Groupe a offert à la souscription 6 millions d'actions d'autocontrôle Safran.

Au cours du premier semestre 2012, l'opération a été déployée à l'international.

Conditions d'attribution

Dans le cadre de cette opération à effet de levier, le Groupe a offert à la souscription des actions Safran à un cours préférentiel par rapport aux actions libres (décote de 20 % sur la moyenne des cours de clôture de l'action sur la période allant du 11 novembre au 8 décembre 2011 pour les salariés des sociétés françaises et allant du 21 mars au 19 avril 2012 pour les salariés des sociétés étrangères). Ces actions sont assorties d'une période d'incessibilité de cinq ans.

Pour chaque action achetée par le salarié, un établissement financier mandaté par le Groupe a financé l'acquisition de neuf actions supplémentaires par un complément bancaire. L'apport du salarié fait l'objet d'une garantie en capital. La totalité des sommes investies est par ailleurs assortie d'une indexation à la hausse du titre par rapport au prix de référence non décoté.

En contrepartie du complément bancaire et des garanties (en capital et indexation) de cette formule, le salarié a renoncé à la décote de 20 % octroyée par Safran ainsi qu'aux dividendes de la période sur la totalité des actions souscrites.

L'ensemble des actions souscrites est logé dans un fonds à levier spécialement créé au sein du plan épargne Groupe.

Évaluation du coût du plan à effet de levier

Le coût de ce plan est évalué conformément à la recommandation du CNC (Conseil National de la Comptabilité), en prenant en considération l'incessibilité de cinq ans pour le salarié. Cette approche valorise l'action par le biais d'une stratégie de réplication dans laquelle le participant au marché vendrait l'action au terme de l'incessibilité de cinq ans et emprunterait le montant nécessaire pour acheter une action libre immédiatement en finançant l'emprunt par la vente à terme et les dividendes versés pendant la période d'incessibilité. Le coût du plan à effet de levier tient compte également de l'opportunité de gain implicitement apportée par Safran en faisant bénéficier ses employés de cours institutionnels (et non de cours au détail) pour des instruments dérivés.

Le premier volet de cette opération d'actionnariat salarié, lancée par le Groupe en 2011, a représenté une charge totale de 8,2 millions d'euros comptabilisée en charges de personnel sur le second semestre 2011, et le deuxième volet international a représenté une charge de 0,6 million d'euros sur le premier semestre 2012. Ce plan ne génère plus de charge depuis. Les caractéristiques et hypothèses utilisées pour la valorisation de ce plan figurent au § 3.1. (note 19e) du document de référence 2012.

Note 20 · Provisions

Les provisions se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2012	Dotations	Reprises			Variations de périmètre		Autres	31.12.2013
			Utilisations	Reclassements	Sans objet				
Garanties de fonctionnement	642	244	(119)	(2)	(84)	23	(2)	702	
Garanties financières	28	7	(7)	-	(2)	-	-	26	
Prestations à fournir	487	270	(221)	-	(8)	-	(5)	523	
Engagements de retraites et assimilés ⁽¹⁾	739	111	(76)	-	(4)	-	28	798	
Contrats commerciaux et créances à long terme	129	72	(22)	(2)	(38)	7	10	156	
Pertes à terminaison et pertes sur engagements de livraisons	518	139	(89)	(88)	(10)	5	-	475	
Litiges	36	12	(9)	-	(4)	-	1	36	
Autres ⁽¹⁾	308	61	(49)	-	(6)	1	(56)	259	
TOTAL	2 887	916	(592)	(92)	(156)	36	(24)	2 975	
Non courant	1 823							1 751	
Courant	1 064							1 224	

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (note 3).

(1) Dont une provision de 85 millions d'euros (90 millions d'euros au 31 décembre 2012) constituée au titre des passifs et passifs éventuels environnementaux faisant l'objet d'une garantie spécifique accordée par SNPE à Safran dans le cadre de l'acquisition de SME et ses filiales (cf. note 30).

(en millions d'euros)	31.12.2013
Dotations nettes au résultat opérationnel	(72)
Dotations nettes au résultat financier	(4)
TOTAL DES DOTATIONS NETTES AU COMPTE DE RÉSULTAT	(76)

Des reclassements sont opérés lorsqu'une provision a initialement été inscrite au passif, notamment en provision pour pertes à terminaison ou pertes sur engagement de livraisons et est ensuite reclassée à l'actif, par exemple en dépréciation des stocks et en-cours.

Note 21 · Avantages au personnel

Le Groupe supporte différents engagements au titre de régimes de retraite à prestations définies, d'indemnités de départ à la retraite et d'autres engagements, principalement en France et en Grande-Bretagne. Le traitement comptable de ces différents engagements est décrit en note 1.s.

a) Présentation des avantages au personnel

■ France

Régimes de retraite à prestations définies

Les salariés cadres de l'ex-périmètre Snecma entre 1985 et 1995, et encore en activité dans le Groupe, disposent d'un régime de retraite différentielle fermé et gelé depuis 1995. Le financement de ce régime est assuré par des versements de contributions à un assureur qui gère lui-même le service des retraites. Au 31 décembre 2013, il reste environ 205 ayants droit en activité dont le dernier départ en retraite est prévu pour 2015.

Suite à la fermeture de ce régime, les salariés cadres ont été affiliés à un régime de retraite supplémentaire, à cotisations définies, déployé dans la plupart des sociétés du Groupe.

Fin 2013, le conseil d'administration a autorisé la mise en place d'un régime de retraite supplémentaire en France, dont la population éligible est composée des cadres supérieurs du Groupe, qui sont actuellement au nombre d'environ 400.

Le dispositif prend effet au 1^{er} janvier 2014 et prévoit le versement d'une rente calculée en fonction de l'ancienneté dans la catégorie bénéficiaire (minimum 5 ans pour être éligible, maximum 10 ans pris en compte dans le calcul des droits) et de la rémunération de référence (correspondant à la moyenne des 36 derniers mois avant le départ en retraite).

Un système de plafonnement permet de limiter la rente : la rente supplémentaire est en effet limitée à trois plafonds annuels de la Sécurité Sociale (PASS) et le montant total des rentes, tous régimes confondus, ne peut pas excéder 35 % de la rémunération de référence.

Indemnités de départ à la retraite

Sont inclus dans cette rubrique, les engagements au titre des indemnités de fin de carrière légales et des majorations de ces indemnités prévues dans la Convention Collective de la Métallurgie.

Parallèlement, le Groupe a signé un accord pour une durée déterminée de trois ans à compter de 2012 majorant l'indemnité de départ à la retraite pour les seniors.

Autres avantages long terme

En France, cela comprend notamment les engagements au titre des médailles du travail, gratifications d'ancienneté ainsi que des primes de fidélité et des primes cadre.

■ Grande-Bretagne

Régimes de retraite à prestations définies

Il existe trois fonds de pension dans les sociétés Messier-Dowty / Messier Services Ltd, Aircelle Ltd et Safran UK. Ce sont des fonds de pension dits *contracted out*, c'est-à-dire substitutifs de la retraite complémentaire obligatoire. Leur gestion est confiée à des *trusts*. Les salariés participent au financement au travers de cotisations assises sur les salaires. À l'exception du fonds de pension Safran UK, la répartition des cotisations entre employeurs et employés est en moyenne de 88 % pour l'employeur et de 12 % pour l'employé. Le fonds Safran UK ne couvre que les retraités de l'activité Cinch UK qui a été cédée en 2009.

■ Reste du monde

Conformément aux lois locales d'avantages sociaux, le Groupe offre à ses salariés des dispositifs de retraite ou de gratifications d'ancienneté. Les principales zones géographiques concernées sont :

- Amérique : des fonds de pension principalement au Canada et dans une faible mesure aux USA, des indemnités de fin de carrière au Mexique ;
- Europe : des fonds de pension en Allemagne, Belgique, Pays-Bas et Suisse, des indemnités de fin de carrière en Pologne, des gratifications d'ancienneté aux Pays-Bas et en Pologne ;
- Asie : des indemnités de fin de carrière en Inde.

b) Analyse de la situation financière

(en millions d'euros)	31.12.2012 ^(*)	31.12.2013	France	Grande-Bretagne	Reste du monde
Engagement brut	1 146	1 243	639	457	147
Actifs de couverture	407	445	9	354	82
Provision comptable	739	798	630	103	65
• Régime de retraite à prestations définies	188	221	69	103	49
• Indemnités de départ à la retraite	514	538	524	-	14
• Médailles et autres engagements	37	39	37	-	2
Actifs nets comptabilisés	-	-	-	-	-

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. note 3).

(en millions d'euros)	31.12.2012 ^(*)	31.12.2013	Régime de retraites à prestations définies	Indemnités de départ à la retraite	Médailles et autres avantages long terme
Engagement brut	1 146	1 243	666	538	39
Actifs de couverture	407	445	445	-	-
Provision comptable	739	798	221	538	39
Actifs nets comptabilisés	-	-	-	-	-

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. note 3).

L'augmentation de 97 millions d'euros de l'engagement brut est principalement liée à la mise en place d'un régime de retraite au sein du Groupe (comptabilisation du coût des services passés pour 40 millions d'euros en charges opérationnelles non courantes (cf. note 6)) et au changement d'hypothèses utilisées dans les

évaluations actuarielles des engagements de retraites et assimilés (baisse du taux d'actualisation de - 0,25 point sur la zone Euro, augmentation du taux d'inflation de + 0,4 point sur la zone Grande-Bretagne).

La charge des régimes en 2012 et 2013 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2012 ^(*)	31.12.2013
Coût des services rendus	(33)	(41)
Écarts actuariels comptabilisés (sur autres avantages long terme)	(3)	-
Mise en place, modification et liquidation de régimes	(36)	(39)
Frais administratifs	(1)	(1)
Total composante opérationnelle de la charge	(73)	(81)
Charge / produits d'intérêt sur l'engagement net	(23)	(24)
Total composante financière de la charge	(23)	(24)
TOTAL	(96)	(105)

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. note 3).

Le Groupe prévoit de verser, en 2014, des cotisations à hauteur de 26 millions d'euros pour ses régimes de retraite à prestations définies (25 millions d'euros en 2013 et 27 millions d'euros en 2012).

Principales hypothèses retenues pour le calcul des engagements bruts :

(en millions d'euros)		Zone Euro	Grande-Bretagne
Taux d'actualisation	31.12.2012	3,25 %	4,50 %
	31.12.2013	3,00 %	4,50 %
Taux d'inflation	31.12.2012	2,00 %	2,95 %
	31.12.2013	2,00 %	3,35 %
Taux de revalorisation des rentes	31.12.2012	2,00 %	2,90 %
	31.12.2013	2,00 %	3,20 %
Taux d'augmentation des salaires	31.12.2012	1,50 %-5,00 %	N/A
	31.12.2013	1,5 %-5,00 %	N/A
Age de départ à la retraite	31.12.2012	Cadres : 64/65 ans	65 ans
		Non cadres : 62/65 ans	
	31.12.2013	Cadres : 64/65 ans Non cadres : 62/65 ans	65 ans

Les taux d'actualisation retenus sont obtenus par référence au rendement des obligations de première catégorie (AA). Ainsi le Groupe se réfère à l'indice Iboxx pour les deux principales zones géographiques (Zone Euro et Grande-Bretagne).

■ Analyse de la sensibilité

Une variation de plus ou moins 0,5 % des principales hypothèses aurait les effets suivants sur la valeur de l'engagement brut au 31 décembre 2013 :

(en millions d'euros)

Sensibilité en point de base	- 0,50 %	+ 0,50 %
Taux d'actualisation	88	(78)
Taux d'inflation	(37)	38
Taux d'augmentation des salaires	(39)	43

Pour chaque hypothèse, l'impact étant calculé toutes choses égales par ailleurs.

La variation de la valeur de l'engagement brut aurait eu un impact sur les écarts actuariels comptabilisés dans les autres éléments du résultat global.

c) Variation des engagements bruts et des actifs de couverture

■ Variation des engagements bruts

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013	Régime de retraites à prestations définies	Indemnités de départ à la retraite	Médailles et autres engagements
VALEURS DES ENGAGEMENTS BRUTS EN DÉBUT DE PÉRIODE	908	1 146	595	514	37
A. Charge des régimes					
Coût des services rendus	33	41	12	25	4
Écarts actuariels comptabilisés (sur autres avantages long terme)	3	-	-	-	-
Mise en place, modification et liquidation de régimes	36	39	40	(1)	-
Charge d'intérêts sur les engagements	41	41	23	17	1
Total charge au compte de résultat	113	121	75	41	5
B. Écarts actuariels générés dans l'année sur les régimes postérieurs à l'emploi					
Écarts actuariels découlant des changements d'hypothèses démographiques	4	3	3	-	-
Écarts actuariels découlant des changements d'hypothèses financières	127	36	23	13	-
Écarts d'expérience	28	1	(3)	4	-
Total réévaluation en autres éléments du résultat global	159	40	23	17	-
C. Autres éléments					
Cotisations de l'employé	4	3	3	-	-
Prestations payées	(45)	(64)	(18)	(43)	(3)
Effet des variations de périmètre	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	9	-	9	-
Effet de change	7	(12)	(12)	-	-
Reclassement en passifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-
Total autres éléments	(34)	(64)	(27)	(34)	(3)
VALEUR DES ENGAGEMENTS BRUTS EN FIN DE PÉRIODE	1 146	1 243	666	538	39
Duration moyenne pondérée des régimes (en années)	15	14	18	10	8

■ Variation de la juste valeur des actifs de couverture

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012	31.12.2013	Régime de retraites à prestations définies	Indemnités de départ à la retraite	Médailles et autres engagements
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN DÉBUT DE PÉRIODE	358	407	407	-	-
A. Produit des régimes					
Produit d'intérêt sur les actifs de couverture	18	17	17	-	-
Frais administratifs	(1)	(1)	(1)	-	-
Total produit au compte de résultat	17	16	16	-	-
B. Écarts actuariels générés dans l'année sur les régimes postérieurs à l'emploi					
Rendement des actifs du régime (hors partie en produit d'intérêt)	12	19	19	-	-
Total réévaluation en autres éléments du résultat global	12	19	19	-	-
C. Autres éléments					
Cotisations de l'employé	3	3	3	-	-
Cotisations de l'employeur	27	28	28	-	-
Prestations payées	(17)	(18)	(18)	-	-
Effet des variations de périmètre	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	-	-	-
Effet de change	7	(10)	(10)	-	-
Reclassement en actifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-
Total autres éléments	20	3	3	-	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE	407	445	445	-	-

d) Allocation d'actifs

	Grande-Bretagne % d'allocation au		Autre Europe % d'allocation au	
	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013
Actions	37,83 %	36,13 %	16,36 %	15,41 %
Obligations et titres de dettes	33,73 %	26,59 %	63,69 %	66,04 %
Immobilier	6,92 %	6,68 %	11,91 %	8,39 %
OPCVM et fonds diversifiés	16,20 %	25,59 %	0,00 %	0,00 %
Liquidités	1,34 %	0,96 %	1,86 %	1,68 %
Autres	3,98 %	4,05 %	6,18 %	8,48 %

Il n'y a pas d'actifs qui ne soient pas cotés sur un marché actif (hors immobilier).

En Grande-Bretagne, notamment, l'objectif à long terme du Groupe est de limiter son exposition aux régimes à prestations définies et d'essayer à terme dans des conditions de marchés favorables, d'externaliser ces engagements auprès de compagnies d'assurances. En attendant la concrétisation de cet objectif, le Groupe s'attache à assurer dans la durée le niveau de financement de ses engagements de retraite.

Le Groupe accompagne les fonds de pension en Grande-Bretagne dans une politique d'investissement combinant pour partie la sécurisation financière des engagements de moyen terme au travers d'investissements « non risqués » (fonds monétaires, emprunts d'États, fonds obligataires), et pour une autre partie, au travers d'investissements réputés « plus risqués » (fonds actions, fonds immobilier) dont la rentabilité attendue à long terme assurerait l'équilibre financier des régimes.

e) Cotisations au titre des régimes à cotisations définies

La charge de l'année 2013 au titre des régimes à cotisations définies a été de 335 millions d'euros (313 millions d'euros en 2012).

Ces cotisations comprennent les cotisations aux régimes généraux de retraites ; les cotisations au régime de retraite supplémentaire Art.83, régime qui existe dans les principales sociétés françaises du Groupe ; ainsi que les cotisations versées dans le cadre d'un plan multi employeurs en Grande-Bretagne (0,6 millions d'euros). Le Groupe n'anticipe pas d'augmentation à moyen terme des cotisations versées dans le cadre de ce plan multi-employeurs qui serait liée au déficit net du plan.

f) Droit Individuel à la formation

Conformément aux dispositions de la loi N° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle et à l'accord de branche du 20 juillet 2004, les sociétés françaises du Groupe accordent à leurs salariés un droit individuel à la formation d'une durée de 20 heures minimum par année civile cumulable jusqu'à un maximum de 120 heures.

Les sociétés françaises du Groupe intègrent cet élément dans le champ de la négociation sur la formation continue et le développement des compétences.

Note 22 · Dettes soumises à des conditions particulières

Les dettes soumises à des conditions particulières correspondent essentiellement aux avances remboursables consenties par l'État français. L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)

Au 31.12.2012	670
Nouvelles avances reçues	1
Remboursement d'avances	(28)
Charges d'intérêts	30
Écart de conversion	(7)
Révision des probabilités de remboursement des avances remboursables	4
AU 31.12.2013	670

Note 23 · Passifs financiers portant intérêts

Décomposition des passifs financiers portant intérêts

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Emprunt obligataire	759	-
Billets non garantis de premier rang en USD	945	832
Dettes de crédit-bail	118	106
Emprunts à long terme	437	357
Total des passifs financiers non courants portant intérêts (partie > 1 an dette financière à l'origine)	2 259	1 295
Emprunt obligataire	-	753
Dettes de crédit-bail	45	15
Emprunts à long terme	346	349
Intérêts courus non échus	14	11
Passifs financiers courants portant intérêts à long terme dès l'origine	405	1 128
Billets de trésorerie	407	250
Concours bancaires court terme et assimilés	104	57
Passifs financiers courants portant intérêts à court terme dès l'origine	511	307
Total des passifs financiers courants portant intérêts (< 1 an)	916	1 435
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS PORTANT INTÉRÊTS	3 175	2 730

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	
Au 31.12.2012	3 175
Augmentation des emprunts	11
Intérêts courus	(3)
Diminution des emprunts	(151)
Variations des financements court-terme	(191)
Variations de périmètre	(17)
Écarts de change	(13)
Reclassements & autres	(81)
AU 31.12.2013	2 730

■ Principaux emprunts à long terme à l'origine

- Émission le 9 février 2012 de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain pour 1,2 milliard de dollars US dont :
 - tranche A : 155 millions de dollars US à 7 ans (échéance février 2019) coupon taux fixe de 3,70 % ;
 - tranche B : 540 millions de dollars US à 10 ans (échéance février 2022) coupon taux fixe de 4,28 % ;
 - tranche C : 505 millions de dollars US à 12 ans (échéance février 2024) coupon taux fixe de 4,43 %.

Les tranches B et C respectivement à 10 et 12 ans ont fait l'objet d'une couverture de taux d'intérêt en dollars US (swap à taux variable sur le Libor US 6 mois). La tranche A a été maintenue à taux fixe.

Cette émission initialement à taux fixe ressort en 2013 à 2,47 % après prise en compte des instruments dérivés de taux d'intérêt.

- Emprunt obligataire Safran de 750 millions d'euros à cinq ans émis le 26 novembre 2009 (échéance 26 novembre 2014) auprès d'investisseurs français et internationaux. Cet emprunt a été souscrit initialement à un taux fixe de 4,0 % et ressort en 2013 à 3,31 % après prise en compte des instruments dérivés de taux d'intérêt.
- Emprunts Banque Européenne d'Investissement (BEI) de 263 millions d'euros (300 millions d'euros au 31 décembre 2012) à taux variable indexé sur l'Euribor 3 mois + 0,73 % et ayant un amortissement linéaire semestriel à compter du 17 décembre 2013 avec échéance finale 17 décembre 2020.

- Financement Épargne Salariale dans le cadre du PEG de 418 millions d'euros (430 millions d'euros au 31 décembre 2012).

L'échéance maximum est de cinq ans et la part à moins d'un an représente 293 millions d'euros. Le taux de rémunération défini annuellement indexé sur le taux BTAN cinq ans est de 1,62 % pour 2013 (contre 3,56 % en 2012).

À titre indicatif le taux de rémunération retenu pour 2014 est de 1,87 %. Ce financement a fait l'objet d'un swap de taux payeur fixe / receveur variable pour un montant de 75 millions d'euros qui a été mis en place afin de fixer fin 2012 le taux d'intérêt sur un horizon de quatre ans. Ce swap a été débouclé au premier semestre 2013.

- Crédit-bail immobilier Messier-Bugatti-Dowty USA Inc. à taux fixe de 5,2 % a été payé en totalité en juillet 2013 [38 millions de dollars US (29 millions d'euros) au 31 décembre 2012].
- Crédit-bail immobilier Turbomeca de 45 millions d'euros (50 millions d'euros au 31 décembre 2012) à taux fixe 4,7 %, dont 5 millions d'euros à moins d'un an. Échéance finale novembre 2021.

- Crédit-bail immobilier Sagem de 42 millions d'euros (47 millions d'euros au 31 décembre 2012) à taux variable indexé sur l'Euribor 3 mois. Échéance finale janvier 2022.

Les autres emprunts à long moyen terme sont constitués de montants unitaires non significatifs.

■ Principaux emprunts à court terme

- Billets de trésorerie : 250 millions d'euros (407 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Ce montant regroupe plusieurs tirages aux conditions de marché sur des échéances à moins d'un an.

- Comptes courants financiers des filiales non consolidées : 31 millions d'euros (33 millions d'euros au 31 décembre 2012). Rémunération indexée sur les taux Euribor.

Les autres dettes à court terme sont constituées de montants unitaires non significatifs.

■ Analyse globale par échéances

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Échéances en :		
N + 1	916	1 435
N + 2 à N + 5	1 139	340
Au-delà de 5 ans	1 120	955
TOTAL	3 175	2 730

La répartition des emprunts par devise s'analyse comme suit :

(en millions)	31.12.2012		31.12.2013	
	devises	euros	devises	euros
EUR	2 119	2 119	1 864	1 864
USD	1 354	1 026	1 189	862
CAD	1	-	-	-
GBP	3	4	-	-
Autres	NA	26	NA	4
TOTAL		3 175		2 730

Décomposition globale taux fixe et variable, avant couverture :

(en millions d'euros)	Total		Non courant				Courant			
	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012		31.12.2013		31.12.2012		31.12.2013	
	Base	Base	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen
Taux fixe	1 873	1 690	1 774	4,16 %	898	4,29 %	99	3,38 %	792	3,91 %
Taux variable	1 302	1 040	485	2,08 %	397	1,21 %	817	1,54 %	643	0,94 %
TOTAL	3 175	2 730	2 259	3,71 %	1 295	3,34 %	916	1,74 %	1 435	2,58 %

Décomposition globale taux fixe et variable, après couverture :

(en millions d'euros)	Total		Non courant				Courant			
	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012		31.12.2013		31.12.2012		31.12.2013	
	Base	Base	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen
Taux fixe	1 045	970	946	3,26 %	178	4,02 %	99	3,38 %	792	3,26 %
Taux variable	2 130	1 760	1 313	2,38 %	1 117	1,90 %	817	1,54 %	643	0,94 %
TOTAL	3 175	2 730	2 259	2,75 %	1 295	2,19 %	916	1,74 %	1 435	2,22 %

La position financière nette du Groupe s'établit de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Trésorerie et équivalents de trésorerie (A)	2 193	1 672
Passifs financiers portant intérêts (B)	3 175	2 730
Juste valeur des instruments dérivés de taux en couverture de la dette (C)	50	(31)
TOTAL (A) - (B) + (C)	(932)	(1 089)

L'émission du 9 février 2012 de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain (USPP) pour 1,2 milliard de dollars américains a été conservée en dollars américains et n'a donc pas fait l'objet d'un swap de change. La variation de la contrevalet euros de cette émission a eu un impact positif de 39 millions d'euros dans la position financière nette du Groupe au 31 décembre 2013.

Par ailleurs, il faut noter que la position financière nette au 31 décembre 2013, comme au 31 décembre 2012, n'inclut pas les trois lignes de cession de créances clients sans recours :

- CFM Inc.
 - Ligne confirmée de 200 millions de dollars US à 24 mois (avec renouvellement automatique par période de 12 mois à l'issue des 24 premiers mois) consentie en octobre 2009 par General Electric Capital Corp., et renouvelée en octobre 2013 à l'identique, pour une durée maximale de quatre ans. Cette ligne est utilisée au 31 décembre 2013 à hauteur de 124 millions de dollars US (soit 62 millions de dollars US à 50 %) ; (et au 31 décembre 2012 à hauteur de 105 millions de dollars US soit 52,5 millions de dollars US à 50 %).

- Ligne confirmée de 1 000 millions de dollars US à 364 jours renouvelée en décembre 2013 par un pool de 10 banques coordonné par Royal Bank of Scotland (1 500 millions de dollars US en 2012), utilisée au 31 décembre 2013 à hauteur de 998 millions de dollars US (soit 499 millions de dollars US à 50 %) contre 1 498 millions de dollars US (soit 749 millions de dollars US à 50 %) au 31 décembre 2012.

- CFM SA
 - Ligne confirmée d'un équivalent en dollars US de 110 millions d'euros à 24 mois consentie en juillet 2010 (avec renouvellement automatique par période de 12 mois à l'issue des 24 premiers mois) par Medio factoring (Groupe Intesa San Paolo) utilisée au 31 décembre 2013 à hauteur de 55 millions de dollars US (soit 27,5 millions de dollars US à 50 %) contre 48 millions de dollars US (soit 24 millions de dollars US à 50 %) au 31 décembre 2012.

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Position financière nette	(932)	(1 089)
Capitaux propres	5 997 ^(*)	6 814
GEARING	15,54 %	15,98 %

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. note 3).

Note 24 · Fournisseurs et autres créditeurs

(en millions d'euros)	31.12.2012	Variations de la période	Variations de périmètre	Écarts de change	Reclassements	31.12.2013
Dettes opérationnelles	7 787	183	18	(40)	3	7 951
Clients créditeurs	1 182	(57)	-	-	-	1 125
Clients, avances et acomptes	3 509	(6)	2	(5)	-	3 500
Dettes fournisseurs	2 021	139	20	(31)	2	2 151
Compte courant d'exploitation	3	10	(6)	-	1	8
Dettes sociales	1 072	97	2	(4)	-	1 167
Autres dettes	980	(1)	5	(9)	(6)	969
Concours de l'État – redevances à payer	19	(1)	-	-	-	18
État-autres impôts à payer	180	8	-	(2)	-	186
Produits constatés d'avance	617	(2)	4	(4)	-	615
Autres	164	(6)	1	(3)	(6)	150
TOTAL	8 767	182	23	(49)	(3)	8 920

Les dettes fournisseurs ne portent pas intérêt et ont une échéance à moins d'un an.

Les produits constatés d'avance concernent principalement du chiffre d'affaires à l'avancement et du différé de chiffre d'affaires.

Les échéances de ces éléments sont :

(en millions d'euros)	< 12 mois	> 12 mois
Dettes opérationnelles	7 498	453
Autres dettes	823	146
TOTAL	8 321	599

Note 25 · Autres passifs financiers courants et non courants

(en millions d'euros)	31.12.2012	Variations de la période	Variations de périmètre	Écarts de change	Reclassements	31.12.2013
Dettes sur acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	93	48	-	1	-	142
Dettes sur acquisition de titres ^(*)	14	28	-	-	-	42
TOTAL	107	76	-	1	-	184
Non courant	81					120
Courant	26					64

(*) Dont + 27 millions d'euros au titre de la participation au fonds « Aerofund III », correspondant à la partie non libérée (cf. note 13).

Note 26 · Synthèse des passifs financiers

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable des passifs financiers du Groupe au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2013.

AU 31 DÉCEMBRE 2012

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur au bilan		Total
	Passifs financiers au coût amorti	Passifs financiers à la juste valeur	
Dettes soumises à des conditions particulières	670	-	670
Passifs financiers non courants portant intérêts	2 259	-	2 259
Passifs financiers courants portant intérêts	916	-	916
Dettes fournisseurs	2 021	-	2 021
Dettes sur acquisition de titres	14	-	14
Dettes sur acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	93	-	93
Comptes courants d'exploitation	3	-	3
Dérivés passifs non courants	-	12	12
Dérivés passifs courants	-	213	213
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	5 976	225	6 201

AU 31 DÉCEMBRE 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur au bilan		Total
	Passifs financiers au coût amorti	Passifs financiers à la juste valeur	
Dettes soumises à des conditions particulières	670	-	670
Passifs financiers non courants portant intérêts	1 295	-	1 295
Passifs financiers courants portant intérêts	1 435	-	1 435
Dettes fournisseurs	2 151	-	2 151
Dettes sur acquisition de titres	42	-	42
Dettes sur acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	142	-	142
Comptes courants d'exploitation	8	-	8
Dérivés passifs non courants	-	36	36
Dérivés passifs courants	-	150	150
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	5 743	186	5 929

La juste valeur des passifs financiers est déterminée en considérant les flux de trésorerie futurs relatifs à chaque passif et en les actualisant aux conditions de marché en date de clôture, à l'exception des dettes soumises à des conditions particulières pour lesquelles la juste valeur ne peut pas être évaluée de façon fiable compte tenu de l'incertitude portant sur les montants à rembourser et leurs dates de remboursement.

En 2013 comme en 2012, la juste valeur des passifs financiers est proche de la valeur nette comptable sauf pour les éléments suivants :

(en millions d'euros)	2012		2013	
	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
Dettes soumises à des conditions particulières	670	N/A	670	N/A
Passifs financiers portant intérêts ⁽¹⁾	3 175	3 287	2 730	2 766

(1) La juste valeur relève du niveau 2 de la hiérarchie de juste valeur (cf. note 18).

Le Groupe a utilisé la hiérarchie de juste valeur décrite dans la note 18 pour déterminer le niveau de classement des passifs financiers comptabilisés à la juste valeur.

Au 31 décembre 2012, le Groupe détient les passifs financiers suivants comptabilisés à la juste valeur :

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Dérivés passifs	-	225	-	225
TOTAL	-	225	-	225

Au 31 décembre 2013, le Groupe détient les passifs financiers suivants comptabilisés à la juste valeur :

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Dérivés passifs	-	186	-	186
TOTAL	-	186	-	186

Sur l'exercice 2013, comme en 2012, il n'y a eu aucun transfert entre le niveau 1 et le niveau 2 et aucun mouvement vers ou depuis le niveau 3.

Compensation des passifs financiers et des actifs financiers

AU 31 DÉCEMBRE 2012

(en millions d'euros)	Montant brut (a)	Montant compensé (b)	Montant net au bilan ⁽¹⁾ (c)	Montant soumis à un accord de compensation mais non compensé (d)	Montant Net (c) - (d)
Dérivés passifs	225	-	225	218	7

(1) Cf. note 27.

AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	Montant brut (a)	Montant compensé (b)	Montant net au bilan ⁽¹⁾ (c)	Montant soumis à un accord de compensation mais non compensé (d)	Montant Net (c) - (d)
Dérivés passifs	186	-	186	179	7

(1) Cf. note 27.

Les tableaux ci-dessus présentent les passifs financiers concernés par un accord de compensation avec des actifs financiers.

Au 31 décembre 2013, comme au 31 décembre 2012, le Groupe n'opère pas de compensation de passifs financiers et d'actifs financiers au bilan, les conditions prévues par la norme IAS 32 n'étant pas réunies. En effet, les conventions-cadres, qui régissent la souscription des dérivés de gré à gré avec les contreparties

bancaires, prévoient un droit à compenser uniquement en cas de défaut, d'insolvabilité ou de faillite de l'une des parties au contrat.

Les montants soumis à un accord de compensation mais non compensés sont constitués d'une partie des dérivés actifs détenus par le Groupe dans la mesure où la compensation ne peut s'opérer qu'au niveau de chaque contrepartie.

Note 27 · Gestion des risques de marché et dérivés

Les risques de marché principaux auxquels le Groupe est soumis sont le risque de change, le risque de taux d'intérêt, le risque sur les matières premières cotées, le risque sur le marché des actions, le risque de contrepartie et le risque de liquidité.

La valeur comptable des dérivés utilisés dans le cadre de la gestion des risques de marché est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	31.12.2012		31.12.2013	
	À l'actif	Au passif	À l'actif	Au passif
Gestion du risque de taux d'intérêt	62	(12)	10	(41)
Swaps payeurs taux fixe	-	(12)	-	(5)
Swaps payeurs taux variable	62	-	10	(36)
Gestion du risque de change	585	(210)	852	(134)
Swaps de change	-	-	-	-
Achats et ventes à terme de devises	311	(118)	652	(56)
Options de change	274	(92)	200	(78)
Gestion du risque de matières premières	-	(3)	2	(11)
Achat à terme de matières premières	-	(3)	2	(11)
TOTAL	647	(225)	864	(186)

Gestion du risque de change

La majorité du chiffre d'affaires des activités propulsion et équipements aéronautiques est libellée en dollar US, monnaie qui constitue le référentiel quasi unique du secteur aéronautique civil. L'excédent net annuel des recettes sur les dépenses pour ces activités s'est élevé à 5,6 milliards de dollars US en 2013 (contre 5,0 milliards de dollars US en 2012).

Afin de protéger ses résultats, le Groupe met en œuvre une politique de couverture (décrite ci-après) dont la finalité est de réduire les facteurs d'incertitude affectant sa rentabilité opérationnelle et lui donner le temps nécessaire à l'adaptation de ses coûts à un environnement monétaire défavorable.

■ Politique de couverture

La politique de gestion du risque de change définie par Safran pour l'essentiel de ses filiales repose sur deux principes :

- protéger la performance économique des fluctuations aléatoires du dollar US ;
- optimiser la qualité des couvertures chaque fois que possible, sans qu'à aucun moment le premier principe ne soit remis en cause.

La protection de la performance économique nécessite que soient définis une parité minimum du dollar US et un horizon sur lequel s'applique cette protection. La parité minimum correspond à un cours du dollar permettant à Safran de tenir ses objectifs de résultat opérationnel. C'est ainsi que des couvertures ont été engagées sur un horizon de quatre ans.

■ Méthode de gestion

La politique de couverture s'appuie sur la gestion d'un portefeuille d'instruments financiers visant à ne pas descendre en deçà d'une parité plancher de référence.

Dans le cadre des actions de constitution du portefeuille d'instruments de couverture, les principaux produits utilisés sont les ventes à terme, les accumulateurs et les achats d'options (Call Euro / Put USD).

Des actions d'optimisation sont également mises en œuvre en vue d'améliorer la parité plancher. Ces actions sont toujours conduites dans un souci de préservation de la performance économique du Groupe. Elles s'appuient sur des produits permettant éventuellement de bénéficier d'une amélioration partielle des parités sous-jacentes, sans remettre pour autant en cause la parité plancher d'origine.

Les produits sous-tendant cette stratégie sont essentiellement des achats à terme, des accumulateurs et des achats et ventes d'options (Call USD / Put Euro).

■ Dérivés de change

Le portefeuille des dérivés de change se ventile comme suit :

(en millions de devises)	31.12.2012				31.12.2013			
	Juste valeur ⁽¹⁾	Montant notionnel ⁽¹⁾	< 1 an	de 1 à 5 ans	Juste valeur ⁽¹⁾	Montant notionnel ⁽¹⁾	< 1 an	de 1 à 5 ans
Contrat forward	193				596			
Position vendeuse de USD	157	13 323	5 764	7 559	620	12 348	8 317	4 031
<i>Dont contre EUR</i>	<i>157</i>	<i>12 979</i>	<i>5 560</i>	<i>7 419</i>	<i>593</i>	<i>11 855</i>	<i>8 091</i>	<i>3 764</i>
Position acheteuse de USD	28	(700)	(250)	(450)	(31)	(2 808)	(2 631)	(177)
<i>Dont contre EUR</i>	<i>28</i>	<i>(700)</i>	<i>(250)</i>	<i>(450)</i>	<i>(31)</i>	<i>(2 808)</i>	<i>(2 631)</i>	<i>(177)</i>
Position vendeuse de CAD contre CHF	5	81	81	-	4	6	6	-
Position vendeuse de GBP contre EUR	-	-	-	-	1	75	75	-
Position acheteuse de EUR contre CHF	(7)	(78)	(28)	(50)	(3)	(56)	(32)	(24)
Position acheteuse de PLN contre EUR	2	(225)	(85)	(140)	1	(210)	(70)	(140)
Position acheteuse de MXN contre USD	8	(4 135)	(1 395)	(2 740)	4	(5 040)	(1 540)	(3 500)
Options de change	182				122			
Achat Put USD	75	2 750	2 350	400	82	8 000	7 900	100
Vente Put USD	(19)	(1 200)	(1 200)	-	(3)	(400)	(400)	-
Vente Call USD	(60)	9 607	5 224	4 383	(75)	18 083	15 583	2 500
Achat Call USD	5	(350)	(350)	-	2	(1 983)	(1 983)	-
Achat Put EUR					1	45	45	-
Vente Call EUR					-	90	90	-
Accumulateurs Vendeurs de USD ⁽²⁾	167	9 020	2 778	6 242	110	5 299	4 181	1 118
Accumulateurs Acheteurs de USD ⁽²⁾	13	(1 132)	(965)	(167)	-	(751)	(751)	-
Accumulateurs Vendeurs de GBP ⁽²⁾	3	219	219	-	-	-	-	-
Accumulateurs Vendeurs de CAD ⁽²⁾	(2)	341	-	341	5	73	73	-
TOTAL	375				718			

(1) Les montants de juste valeur sont exprimés en millions d'euros ; les montants notionnels sont exprimés en millions de devises.

(2) Les montants notionnels des accumulateurs représentent les montants accumulables maximum jusqu'au dénouement des instruments.

L'évolution de juste valeur de 343 millions d'euros entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013 se décompose entre 438 millions d'euros de variation de juste valeur des instruments dérivés de change non dénoués au 31 décembre 2013 et (95) millions d'euros de primes reçues.

Au regard des contraintes comptables liées à l'application de la norme IAS 39, le Groupe a décidé de ne pas appliquer la comptabilité de couverture et de comptabiliser en résultat financier la totalité de la variation de la juste valeur de ses dérivés. Ainsi la variation de juste valeur des dérivés non dénoués à la clôture (438 millions d'euros) est inscrite en résultat financier de la période : 374 millions d'euros en « perte ou gain lié aux dérivés de couverture de change » correspondant aux dérivés en couverture du chiffre d'affaires net des achats futurs, 24 millions d'euros en « gain ou perte de change » correspondant aux dérivés affectés à la couverture des positions bilantielles et 40 millions d'euros en

« gain ou perte de change » correspondant aux primes échues sur la période.

Parallèlement, afin de traduire les effets économiques de sa politique de couverture contre le risque de change, le Groupe établit des comptes ajustés dans lesquels les résultats des opérations de couverture sont présentés sur les mêmes périodes que ceux des flux couverts (cf. § 2.1 du présent document de référence).

Pour mémoire, le Groupe a initié sur le premier semestre 2012 une couverture partielle de ses activités américaines sous la forme d'une couverture d'investissement net en utilisant l'émission de billets non garantis sur le marché privé américain réalisée le 9 février 2012 (cf. note 23).

■ Exposition et sensibilité au risque de change

L'exposition des instruments financiers figurant au bilan du Groupe au risque de change EUR/USD se résume comme suit :

<i>(en millions d'USD)</i>	31.12.2012	31.12.2013
Total actifs hors dérivés	1 298	1 527
Total passifs hors dérivés	(2 309)	(2 215)
Dérivés de couverture de positions bilantielles ^(*)	(170)	(369)
EXPOSITION NETTE APRÈS PRISE EN COMPTE DES DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE POSITIONS BILANTIELLES	(1 181)	(1 057)

(*) Présentés en montant notionnel.

Les actifs et passifs hors dérivés sont essentiellement constitués des créances et des dettes d'exploitation libellées en USD dans les bilans des sociétés du Groupe ayant l'euro pour monnaie fonctionnelle et de l'émission par Safran de billets non garantis sur le marché privé américain pour 1,2 milliard de dollars US.

À cette exposition nette s'ajoutent les dérivés de change EUR/USD de couverture du chiffre d'affaires net des achats futurs qui ont une juste valeur de 890 millions de dollar US pour une juste valeur globale des dérivés de change EUR/USD de 916 millions de dollar US au 31 décembre 2013 (respectivement 417 millions de dollar US et 418 millions de dollar US au 31 décembre 2012).

La sensibilité des instruments financiers à une variation de +/- 5 % du cours de change EUR/ USD est la suivante :

Impact sur les positions du bilan <i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012		31.12.2013	
	USD		USD	
Cours de clôture	1,32		1,38	
Hypothèses de variation du cours euro/dollar	- 5 %	+ 5 %	- 5 %	+ 5 %
Cours euro/dollar utilisé pour l'étude de sensibilité	1,25	1,39	1,31	1,45
Impact avec contrepartie en résultat (avant impôt)	(615)	463	(377)	274
Impact avec contrepartie en capitaux propres (avant impôt)	(50)	45	(44)	40

Gestion du risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt recouvre deux natures de risques :

- un risque de juste valeur lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. Les variations de taux d'intérêt influent sur la valeur de marché de ces actifs et passifs ;
- un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variable. Les variations de taux d'intérêt ont une incidence directe sur le résultat du Groupe.

Le Groupe, dans le cadre de sa politique générale, arbitre entre ces deux natures de risques, en utilisant au besoin des instruments financiers propres au marché des taux (swap de taux d'intérêt, options...).

■ Exposition au risque de taux d'intérêt euro

L'émission obligataire qui avait été variabilisée avec des swaps de taux payeur variable / receveur fixe pour un montant total de 750 millions d'euros, a été refixée dans son intégralité au cours de l'année 2011. Il en résulte qu'aux swaps de taux payeur variable / receveur fixe, d'échéances résiduelles de un à trois ans pour un montant de 750 millions d'euros, ont été ajoutés des swaps de taux inverses de même maturité résiduelle, payeur fixe / receveur variable pour un montant de 750 millions d'euros. Les swaps de taux qui avaient une échéance résiduelle à un an sont arrivés à expiration en 2012. Leur montant notionnel dans chacun des deux sens était de 250 millions d'euros.

Les variations de juste valeur opposées des anciens et des nouveaux swaps sont comptabilisées dans la ligne « perte ou gain lié aux instruments financiers de couverture de taux d'intérêt et de matières premières » du résultat financier.

En 2012, un swap de taux payeur fixe / receveur variable pour un montant de 75 millions d'euros, à échéance décembre 2016, a été mis en place afin de fixer à compter du 1^{er} janvier 2013 le taux d'intérêt d'une partie du financement de l'Épargne Salariale dans le cadre du PEG. Ce swap a été débouclé au premier semestre 2013.

(en millions d'euros)	31.12.2012				31.12.2013			
	Juste valeur	Montant notionnel (€)	< 1 an	de 1 à 5 ans	Juste valeur	Montant notionnel (€)	< 1 an	de 1 à 5 ans
Swaps de taux								
Payeur variable	22	500	-	500	10	500	500	-
Payeur fixe	(12)	575	-	575	(5)	500	500	-
TOTAL	10				5			

Exposition au risque de taux d'intérêt euro avant et après prise en compte des dérivés :

31.12.2012 (en millions d'euros)	Courant		Non courant		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Passifs financiers portant intérêts	24	793	824	478	848	1 271
Autres actifs financiers	-	99	1	68	1	167
Trésorerie et équivalents de trésorerie	33	1 828	-	-	33	1 828
Exposition nette avant prise en compte des dérivés	(9)	(1 134)	823	410	814	(724)
Dérivés ^(*)	-	-	75	(75)	75	(75)
Exposition nette après prise en compte des dérivés	(9)	(1 134)	898	335	889	(799)

(*) Présentés en montant notionnel.

31.12.2013 (en millions d'euros)	Courant		Non courant		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Passifs financiers portant intérêts	777	625	65	397	842	1 022
Autres actifs financiers	-	99	1	73	1	172
Trésorerie et équivalents de trésorerie	136	1 134	-	-	136	1 134
Exposition nette avant prise en compte des dérivés	641	(608)	64	324	705	(284)
Dérivés ^(*)	-	-	-	-	-	-
Exposition nette après prise en compte des dérivés	641	(608)	64	324	705	(284)

(*) Présentés en montant notionnel.

■ Exposition au risque de taux d'intérêt USD

L'émission du 9 février 2012 de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain (USPP) pour 1,2 milliard de dollars US a été partiellement variabilisée. Ainsi, dès l'origine, des swaps de taux payeur variable/receveur fixe en dollars US ont été mis en place sur les deux tranches à 10 et 12 ans pour respectivement 540 millions de dollars US et 505 millions de dollars US. La tranche à sept ans de 155 millions de dollars US a été maintenue à taux fixe.

Ces swaps font l'objet d'une comptabilité de couverture de juste valeur.

	31.12.2012				31.12.2013				
	Juste valeur	Montant notionnel USD	< 1 an	de 1 à 5 ans	Juste valeur	Montant notionnel USD	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
<i>(en millions d'euros)</i>									
Swaps de taux dollars US									
Payeur variable couverture de juste valeur	40	1 045	-	1 045	(36)	1 045	-	-	1 045
Payeur fixe couverture juste valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	40				(36)				

Dans le cadre de cette couverture, les variations de juste valeur de l'instrument de couverture et de l'élément couvert enregistrées en résultat financier sont les suivantes :

	31.12.2012	31.12.2013
<i>(en millions d'euros)</i>		
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	40	(76)
Variation de juste valeur de l'élément couvert	(40)	75
IMPACT EN RÉSULTAT NET DES COUVERTURES DE JUSTE VALEUR DE TAUX D'INTÉRÊT	-	(1)

Exposition au risque de taux d'intérêt USD avant et après prise en compte des dérivés :

31.12.2012 <i>(en millions d'USD)</i>	Courant		Non courant		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Passifs financiers portant intérêts	65	28	1 251	10	1 316	38
Autres actifs financiers	34	55	1	3	35	58
Trésorerie et équivalents de trésorerie	62	134	-	-	62	134
Exposition nette avant prise en compte des dérivés	(31)	(161)	1 250	7	1 219	(154)
Dérivés ^(*)	-	-	(1 045)	1 045	(1 045)	1 045
Exposition nette après prise en compte des dérivés	(31)	(161)	205	1 052	174	891

(*) Présentés en montant notionnel.

31.12.2013 <i>(en millions d'USD)</i>	Courant		Non courant		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Passifs financiers portant intérêts	18	24	1 147	-	1 165	24
Autres actifs financiers	39	75	-	2	39	77
Trésorerie et équivalents de trésorerie	96	355	-	-	96	355
Exposition nette avant prise en compte des dérivés	(117)	(406)	1 147	(2)	1 030	(408)
Dérivés ^(*)	-	-	(1 045)	1 045	(1 045)	1 045
Exposition nette après prise en compte des dérivés	(117)	(406)	102	1 043	(15)	637

(*) Présentés en montant notionnel.

■ Sensibilité au risque de taux d'intérêt

La sensibilité globale des expositions nettes au risque de taux d'intérêt euro et au risque de taux d'intérêt USD, après prise en compte des dérivés, est présentée ci-dessous :

Impact de la variation des taux d'intérêt (en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Hypothèses de variation des taux d'intérêt	+ 1 %	+ 1 %
Impact en résultat (avant impôt)	1	(2)
Impact en capitaux propres (avant impôt)	-	-

Gestion du risque matières premières

Depuis 2009, une politique de couverture de l'exposition du Groupe aux variations du prix de certaines matières premières cotées (Nickel, Platine) a été mise en place. La couverture du pétrole a été incorporée à la politique en 2012 et celle de l'or en 2013. L'objectif de la politique est de protéger la performance économique du Groupe des fluctuations des cours des matières premières.

Ces couvertures, qui visent à réduire les facteurs d'incertitude, ont été engagées sur un horizon de cinq à six ans. L'instrument financier utilisé est l'achat à terme de matières premières sur le London Metal Exchange (LME).

Ces achats à terme sont affectés aux flux hautement probables des sociétés du Groupe générés par les achats de pièces semi-finies ayant une forte composante matières premières. Ces flux sont déterminés à partir du carnet de commandes et des prévisions budgétaires.

Les contrats d'achat à terme de nickel au 31 décembre 2013 représentent un montant notionnel de 3 671 tonnes (2 783 tonnes au 31 décembre 2012) dont 975 ont une maturité inférieure à un an (755 au 31 décembre 2012) et 2 696 entre un et cinq ans (2 028 au 31 décembre 2012).

Les contrats d'achat à terme de platine au 31 décembre 2013 représentent un montant notionnel de 5 808 onces (7 068 onces au 31 décembre 2012) dont 1 692 ont une maturité inférieure à un an (1 260 au 31 décembre 2012) et 4 116 entre un et cinq ans (5 808 au 31 décembre 2012).

Les contrats d'achat à terme de pétrole au 31 décembre 2013 représentent un montant notionnel de 718 000 barils (532 000 au 31 décembre 2012) dont 67 000 ont une maturité inférieure à un an (33 000 au 31 décembre 2012), 651 000 entre un et cinq ans (350 000 au 31 décembre 2012) et rien au-delà de cinq ans (149 000 au 31 décembre 2012).

Il n'y a pas de contrat d'achat à terme d'or au 31 décembre 2013.

La juste valeur de ces instruments est de (9) millions d'euros au 31 décembre 2013. Au regard des difficultés à documenter une relation de couverture entre ces dérivés et des achats de produits semi-finis incluant d'autres éléments que les matières premières couvertes, le Groupe a décidé de traiter l'ensemble de ses opérations de couverture du risque matières premières comme ne relevant pas de la comptabilité de couverture et donc de comptabiliser en résultat financier la variation de la juste valeur de ces dérivés.

Gestion du risque de marché action

L'exposition de Safran au risque de fluctuation des cours de Bourse porte sur les titres Embraer et Myriad, seuls titres cotés.

Une variation défavorable de 5 % du cours de ces titres aurait une incidence négative nette avant impôt sur les capitaux propres de (3) millions d'euros ((3) millions d'euros au 31 décembre 2012).

Gestion du risque de contrepartie

Les transactions qui génèrent potentiellement pour le Groupe un risque de contrepartie sont les suivantes :

- les placements financiers temporaires ;
- les instruments dérivés ;
- les comptes clients ;
- les garanties financières accordées aux clients.

Les placements financiers sont diversifiés. Ils concernent des titres de premier rang et sont négociés avec des banques, elles-mêmes de premier rang.

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul but de réduire son exposition globale aux risques de change, de taux et de matières premières résultant de ses opérations courantes. Elles sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier rang.

Le risque de contrepartie lié aux comptes clients est limité du fait du nombre important de clients composant le portefeuille et de leur diversité géographique.

L'échéancier des créances clients et autres débiteurs est donné en note 16.

Gestion du risque de liquidité

La gestion de trésorerie du Groupe est centralisée : l'ensemble des excédents de trésorerie ou des besoins de financement de ses filiales, lorsque la législation locale le permet, est placé auprès de ou financé par la société mère à des conditions de marché. L'équipe centrale de trésorerie gère le financement, courant et prévisionnel, du Groupe, et assure la capacité du Groupe à faire face à ses engagements financiers en maintenant un niveau de disponibilités et de facilités de crédit confirmées compatibles avec sa taille et les échéances de sa dette.

L'existence de lignes de liquidité non utilisées rend le Groupe peu sensible au risque de liquidité.

Le financement B.E.I. mis en place en 2010 (voir note 23) est soumis à des covenants financiers.

Il s'agit des deux ratios-limites suivants :

- dette nette/EBITDA < 2,5 ;
- dette nette/fonds propres < 1.

Les sources de liquidités confirmées et non utilisées au 31 décembre 2013 s'élèvent à 2 550 millions d'euros ; elles sont composées de deux lignes de crédits syndiqués de 1 600 millions d'euros et 950 millions d'euros d'échéance respective décembre 2015 et octobre 2016. Ces deux lignes sont soumises au covenant financier suivant « Dette nette/EBITDA < 2,5 ».

Ce covenant financier s'applique également à l'émission de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain (USPP) (voir note 23).

Les définitions des termes « Dette nette », « EBITDA » et « Fonds propres » s'appliquant au financement BEI, à l'émission de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain et aux lignes de crédits syndiquées sont les suivantes :

- dette nette : dettes financières (hors dettes soumises à des conditions particulières) diminuées des valeurs mobilières de placement et disponibilités ;
- EBITDA : somme du résultat opérationnel et des dotations nettes aux amortissements et provisions pour dépréciation d'actif (cet agrégat est calculé sur les données ajustées) ;
- Fonds propres : les fonds propres sont les capitaux propres part du Groupe et les intérêts minoritaires.

Note 28 · Participation dans des co-entreprises

Le Groupe détient des participations comptabilisées par intégration proportionnelle (dont la contribution est comptabilisée à chaque ligne des états financiers) dans les sociétés suivantes :

- CFM International Inc. et CFM International SA : coordination du programme moteur CFM56 avec General Electric et sa commercialisation ;
- Shannon Engine Support Ltd : location aux compagnies aériennes de moteurs, modules, équipements et outillages CFM 56 ;
- Famat : fabrication de carters de grandes dimensions en sous-traitance de Snecma et de General Electric ;
- Europropulsion : études, développements, essais et fabrication d'ensemble propulsifs à propergol solide ;
- ULIS : fabrication de détecteurs infrarouges non refroidis ;
- SOFRADIR : fabrication de détecteurs infrarouges refroidis ;
- SEMMB : fabrication de sièges éjectables ;
- Matis : fabrication de câblages aéronautiques ;
- CFan : production des aubes de soufflante larges cordes pour moteurs de forte puissance ;
- Hydrep : réparation de trains d'atterrissage pour avions régionaux et avions d'affaires ;
- A-Pro : réparation de trains d'atterrissage pour avions régionaux et avions d'affaires ;
- CFM Materials LP : négoce de pièces d'occasion de CFM56 ;
- Regulus : propulsion spatiale ;
- Roxel SAS : holding ;
- Roxel France SA : motoriste de missiles tactiques ;
- Roxel Ltd : motoriste de missiles tactiques ;
- Propulsion Technologies International : réparation et maintenance de moteurs ;
- EIMASS : identification.

La part du Groupe dans les différents agrégats financiers de ces co-entreprises, qui est incluse dans les états financiers consolidés, est la suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Actifs courants	522	557
Actifs non courants	354	301
Passifs courants	459	461
Passifs non courants	38	30
Produits opérationnels	545	508
Charges opérationnelles	(459)	(434)
Résultat financier	(2)	(1)
Charge d'impôts	(15)	(24)
Résultat net	70	51
Flux liés aux activités opérationnelles ⁽¹⁾	42	76
Flux liés aux activités d'investissement	(32)	(6)
Flux liés aux activités de financement ⁽¹⁾	(37)	(46)

(1) Cf. note 23 – programmes cession de créances commerciales chez CFM Inc.

Note 29 · Parties liées

Le Groupe a retenu, conformément à IAS 24, les parties liées suivantes : actionnaires de Safran (État français inclus), sociétés dans lesquelles ces actionnaires détiennent des participations, les sociétés en intégration proportionnelle ou en mise en équivalence, et les dirigeants.

Les relations avec les sociétés mises en équivalence ne sont pas significatives sur 2012 et 2013. Elles ne sont donc pas incluses dans le tableau ci-dessous.

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Ventes aux parties liées	3 577	3 646
Achats auprès des parties liées	(199)	(172)

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Créances sur les parties liées	1 567	1 647
Dettes envers les parties liées	1 851	1 770

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Garanties données aux parties liées (engagements hors bilan) ⁽¹⁾	954	1 456

(1) Cf. note 30.

Les transactions avec les parties liées concernent principalement la livraison de produits aéronautiques à Airbus et à la Direction générale de l'armement.

Rémunération des dirigeants

Les dirigeants comprennent les membres du conseil d'administration et les membres de la direction générale ainsi que toute autre personne ayant le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution et la stratégie du Groupe et ayant un accès régulier à des informations privilégiées concernant directement ou indirectement le Groupe.

(en millions d'euros)	31.12.2012 ^(*)	31.12.2013
Avantages à court terme ⁽¹⁾	11,1	9,7
Avantages postérieurs à l'emploi	1,3	10,0
Autres avantages long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat	-	-
Avantages en capital	-	-

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS19 révisée « Avantages du personnel » (cf. note 3).

(1) Rémunérations, charges sociales patronales, jetons de présence et indemnités le cas échéant.

Les rémunérations et avantages de toute nature, alloués aux membres du conseil de surveillance/conseil d'administration et membres du directoire/direction générale sont fournis en base brute et comprennent les charges de rémunération fixe de l'exercice ainsi que la provision de la part variable qui sera versée l'année suivante.

Le montant global des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi au titre des dirigeants s'élève à 11,4 millions d'euros au 31 décembre 2013 et à 2,9 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Relations entre Safran et ses filiales

Les principaux flux financiers entre la société Safran et ses filiales concernent les éléments suivants :

- une centralisation de trésorerie est effectuée au niveau du groupe Safran : en conséquence des conventions de trésorerie existant entre Safran et chacune des sociétés du Groupe pour régir les relations d'avances et de placements ;

- une politique de gestion du risque de change est également assurée de manière centralisée par la société de tête pour l'ensemble du groupe Safran : elle vise à protéger la performance économique des filiales opérationnelles des fluctuations aléatoires des devises (essentiellement US dollar) et à optimiser la qualité des couvertures mises en place par l'intermédiaire d'un portefeuille d'instruments de couverture ;
- une politique de gestion du risque matières premières est assurée de manière centralisée sur le même mode que la politique de gestion du risque de change. Elle vise à réduire les facteurs d'incertitude sur la performance économique des filiales opérationnelles liés à la volatilité des prix des matières (nickel, platine essentiellement) ;
- en France, conformément aux dispositions de l'article 223A du Code général des impôts, Safran s'est constituée seule redevable de l'impôt sur les sociétés, des contributions additionnelles assises sur l'impôt sur les sociétés et de l'imposition forfaitaire annuelle due au titre du Groupe formé par elle-même et les filiales intégrées fiscalement ;
- en application de la convention d'intégration fiscale en France, les filiales intégrées fiscalement supportent leur propre charge d'impôt, comme elles le feraient en l'absence d'intégration fiscale et versent les sommes correspondantes à Safran, à titre de contribution au paiement des impôts du Groupe ;
- en ce qui concerne les prestations fournies par la holding au bénéfice de ses filiales, elles sont facturées généralement aux bénéficiaires sur la base de contrats d'assistance.

Note 30 · Engagements hors bilan

Avals, cautions et autres engagements

■ Engagements liés à l'activité courante

Les différents engagements donnés représentent :

(en millions d'euros)	31.12.2012 ^(*)	31.12.2013
Engagements sociaux	73	28
Engagements donnés aux clients (bonne fin, bonne exécution)	318	315
Engagements donnés vis-à-vis de tiers	1 415	2 420
Engagements donnés vis-à-vis des douanes	77	79
Garanties de passif données ⁽¹⁾	21	11
Autres engagements	204	148
TOTAL	2 108	3 001

(*) Les données publiées au titre de l'exercice 2012 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » (cf. note 3).

(1) Garanties de passif dont le montant est contractuellement déterminé ou déterminable.

Les engagements vis-à-vis de tiers sont majoritairement constitués de garanties octroyées par Safran ou ses filiales en faveur de tiers (clients/donneurs d'ordre, essentiellement les avionneurs), dans lesquelles Safran ou ses filiales se portent garant, conjoint et solidaire, de la bonne exécution par leurs filiales respectives de leurs engagements contractuels, pris sur des programmes d'étude, conception, développement, fabrication, commercialisation et support des produits desdites filiales. Ces garanties sont en général consenties pour la durée du programme concerné, avec un montant d'engagement plafonné.

L'augmentation des engagements vis-à-vis de tiers au cours de l'exercice 2013 correspondant principalement aux garanties accordées aux avionneurs par Snecma dans le cadre des contrats de fourniture des moteurs Leap.

La part de ces engagements vis-à-vis d'Airbus fait par ailleurs partie du montant de « garanties données aux parties liées » figurant dans la note 29 « Parties liées ».

En termes d'engagements reçus, le groupe Safran constate :

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Engagements reçus des banques pour le compte de fournisseurs	11	11
Garanties de bonne fin	28	33
Avals, cautions reçus	52	47
Garanties de passif reçues ⁽¹⁾	12	10
Autres engagements reçus	5	3
TOTAL	108	104

(1) Les montants de garanties de passif reçues au 31 décembre 2013 n'incluent pas les garanties reçues dans le cadre de l'acquisition de SME, décrites ci-après.

Garanties reçues de SNPE

Le contrat de cession d'actions, prévoit que SNPE accorde à Safran une garantie spécifique, d'une durée de 30 à 40 ans, relative aux passifs environnementaux résultant de l'exploitation passée sur huit sites. Le plafond de cette garantie s'élève à 240 millions d'euros pendant 15 ans et à 200 millions d'euros ensuite et 10 % des coûts resteront à la charge de Safran. Il est prévu une sous-limite de garantie spécifique au titre des dépollutions en cours d'activité qui est de 91 millions d'euros incluant une sous-limite de garantie spécifique au titre des pollutions liées à l'utilisation de perchlorates (d'ammonium et de sodium), à traiter dans le cadre du « Plan Perchlorate » qui est de 40 millions d'euros. Safran prendra en charge 10 % des coûts des dépollutions et 50 % des coûts du Plan Perchlorate. Ce plan a été défini conjointement entre Safran

et SNPE dans les 18 mois suivant la date d'acquisition afin de définir, réduire et/ou confiner les sources de pollution au perchlorate d'ammonium et sa réalisation doit s'effectuer sur cinq ans. Ces garanties accordées par SNPE à Safran sont contre-garanties par l'État français à hauteur de 216 millions d'euros. Dans le cadre de l'établissement du bilan d'ouverture et de la détermination de l'écart d'acquisition, des études environnementales ont été menées afin de valoriser ces passifs et passifs éventuels environnementaux, ainsi que les garanties accordées.

Le contrat de cession d'actions prévoit également d'autres garanties accordées par le vendeur avec un plafond de 25 millions d'euros et des limitations dans le temps pouvant aller de 3 à 10 ans selon la nature des garanties.

Autres engagements et obligations contractuelles

Le Groupe constate des obligations ou engagements à effectuer des paiements futurs :

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013	Paiements dus par période		
	Total	Total	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Dettes à long terme à l'origine	783	705	349	280	76
Obligations en matière de crédit-bail	163	121	15	59	47
Contrats de location simple	257	321	72	163	86
Emprunt obligataire	763	756	756	-	-
Billets non garantis de premier rang en USD	955	841	9	-	832
TOTAL	2 921	2 744	1 201	502	1 041

Le montant des paiements de location dans le résultat de la période est de 129 millions d'euros contre 125 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Garanties d'actif et de passif

À l'occasion d'acquisitions ou de cessions de sociétés, des garanties d'actif ou de passif ont été données ou reçues.

Dans le cadre de l'acquisition de SME, la Convention de Garantie Environnementale accordée par SNPE à Safran (cf. description ci-avant) est mise en œuvre de manière continue au rythme des coûts effectivement encourus au titre des actions de dépollution engagées pour traiter les pollutions résultant de l'exploitation passée.

Au 31 décembre 2013, aucune autre de ces garanties n'est mise en œuvre et ne justifie de provisions dans les comptes consolidés du Groupe.

Engagements d'investissements

Au 31 décembre 2013, le montant des engagements d'investissements au titre des immobilisations corporelles ressort à 312 millions d'euros contre 248 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2013, le montant des engagements d'investissements au titre des immobilisations incorporelles ressort à 333 millions d'euros contre 394 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Garanties financières accordées dans le cadre de la vente des produits du Groupe

Ces garanties données génèrent une exposition brute au 31 décembre 2013 de 72 millions de dollars US (72 millions de dollars US au 31 décembre 2012) ; ce montant ne reflète toutefois pas le risque effectif supporté par Safran. En effet, ces obligations sont contre-garanties par la valeur des actifs sous-jacents, c'est-à-dire des avions obtenus en gage. Ainsi, seul le risque net tel qu'il ressort du modèle d'évaluation est provisionné dans les comptes (cf. note 20).

Passifs éventuels liés à l'activité courante

Dans le cadre de leur activité courante, Safran ou certaines de ses filiales et opérations conjointes ou consortiums dont elles sont actionnaires ou membres peuvent faire l'objet de réclamations de la part des clients. Il s'agit le plus souvent de demandes d'indemnisation pour retard d'exécution et/ou pour travaux complémentaires en lien avec la performance et la fiabilité des produits, au-delà des garanties de fonctionnement contractuellement accordées et provisionnées ou intégrées au coût des contrats (cf. notes 2 b) et 20). Dans certains cas, le montant initial de ces réclamations peut s'avérer matériel, sans pour autant que ce montant ne préjuge des coûts éventuels à encourir pour répondre aux besoins des clients. S'agissant de passifs éventuels, aucune provision n'est constituée.

En l'absence d'accord entre les parties, certaines de ces réclamations peuvent déboucher sur des procédures contentieuses qui sont mentionnées dans la note 31, pour les plus significatives.

Note 31 · Litiges

En dehors des éléments ci-dessous, ni Safran ni aucune de ses filiales ne sont ou n'ont été, notamment au cours des 12 derniers mois, parties à des procédures gouvernementales, judiciaires ou arbitrales susceptibles d'avoir ou ayant eu récemment une incidence significative sur la situation financière ou la rentabilité de Safran et/ou du Groupe. Les charges qui peuvent résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas et ne dépend pas en premier lieu du stade d'avancement des procédures, étant précisé que la survenance d'évènements en cours de procédure peut toutefois entraîner une réappréciation de ce risque. Safran estime qu'il a passé les provisions adéquates afin de couvrir les risques de litiges généraux ou spécifiques en cours ou éventuels.

- La responsabilité de certaines filiales de Safran est invoquée dans le cadre des procédures civiles et/ou pénales à l'occasion d'accidents aéronautiques. L'indemnisation éventuelle des parties civiles pour la part concernant Safran ou ses filiales est prise en charge par la police d'assurance Groupe.
- Par arrêt en date du 26 mai 2011 la Cour d'Appel de Paris a confirmé le jugement du Tribunal de Commerce et condamné Sagem à verser 10 millions d'euros de dommages et intérêts à un fournisseur. La décision de la Cour d'Appel étant exécutoire, Sagem a réglé le montant global de la condamnation et ajusté le montant de ses provisions à due concurrence. Sagem s'est pourvu en cassation.
- Par un arrêt en date du 18 septembre 2012, la Cour de Cassation a cassé partiellement la décision de la Cour d'Appel, obligeant ainsi le fournisseur à devoir rembourser 9 millions d'euros à Sagem. Le fournisseur a saisi la Cour d'Appel de renvoi. Un accord signé entre les parties en juin 2013 a mis un terme définitif à ce litige dans des conditions jugées satisfaisantes pour Sagem.

- La société SME, acquise par Safran auprès de SNPE le 5 avril 2011 dénommée Herakles depuis le 1^{er} mai 2012, s'est vue notifier en juillet 2010, par la préfecture de Haute Garonne, un arrêté de mise en demeure de supprimer les rejets d'ion perchlorate dans les eaux superficielles. Cet arrêté a fait l'objet d'un recours en annulation introduit par Herakles. Herakles s'est désistée de cette procédure, ce dont le Tribunal Administratif de Toulouse a pris acte par ordonnance en date du 2 avril 2013. Un courrier de la préfecture du 14 mars 2011 annonçait qu'un procès-verbal de délit serait dressé pour non-respect de cet arrêté mais à ce jour, Herakles ne dispose d'aucun élément complémentaire sur ce sujet. En liaison avec ces rejets, deux procès-verbaux de contravention pour non séparation des réseaux et non déclaration de pollution et un procès-verbal de délit pour rejet non autorisé de substance nuisible ont été pris à l'encontre d'Herakles.

La Communauté Urbaine de Bordeaux (« CUB ») a assigné Herakles en référé expertise devant le tribunal de Grande Instance de Paris. Par ordonnance du 3 mai 2012, un expert judiciaire a été désigné aux fins de déterminer l'origine et l'impact de la présence de perchlorate d'ammonium dans certaines sources d'eau potable. Des réunions d'expertise se sont tenues au cours desquelles l'expert a demandé communication de nombreux documents aux différentes parties. La procédure suit son cours. À ce stade, la CUB n'a pas communiqué le montant de sa réclamation.

Les accords relatifs à l'acquisition susnommée incluent l'octroi d'une garantie environnementale, de SNPE à Safran. Les termes et conditions de cette garantie prévoient la réalisation par Herakles d'investigations complémentaires et l'adoption d'un plan d'action pour la gestion du perchlorate (cf. note 3) dont le contenu doit être validé par les autorités. La mise en œuvre des mesures du plan d'action visé ci-dessus devrait influencer de façon positive sur l'ensemble de ces procédures.

- Fin 2002, un groupe d'industriels français, parmi lesquels figure l'ex-groupe Snecma, a été saisi collectivement d'une demande d'arbitrage par un client commun réclamant une somme qui, selon le demandeur, ne saurait être inférieure à 260 millions de dollars US et pour laquelle le groupe d'industriels peut être solidaire à l'égard du demandeur. Cette demande était relative à l'exécution d'anciens contrats réalisés par ces industriels et dans lesquels la participation de l'ex-groupe Snecma était de l'ordre de 10 %. Dans le cadre d'un accord signé entre les parties en juin 2003, le demandeur s'est désisté de l'instance. En novembre 2012, ce dernier a notifié une nouvelle requête en arbitrage sur des fondements similaires à ceux de 2002 pour un montant révisé de 226 millions d'euros. Les industriels contestent fermement cette demande et à ce jour, il n'est pas possible d'évaluer le risque financier éventuel. En conséquence, Safran n'a pas constitué de provision. Cette procédure est toujours en cours.
- Fin 2008, trois salariés d'une filiale du Groupe ont été mis en examen dans le cadre d'une instruction judiciaire relative à des faits qui auraient consisté dans le versement par la société Sagem SA – entre 2000 et 2003 – de commissions au profit d'intermédiaires locaux à des fins prétendues de corruption d'agents publics de la République du Nigeria dans le but d'obtenir l'attribution du marché des cartes d'identité électroniques de cet État. Au cours de cette instruction, la société Safran a été elle-même mise en examen courant février 2009. Selon réquisitoire définitif du 18 janvier 2011, le Procureur de la République de Paris a requis un non-lieu partiel, au bénéfice de la société Safran et de l'un des trois salariés mis en examen, ainsi que le renvoi des deux autres salariés devant le Tribunal Correctionnel. Par ordonnance du 28 février 2011, le Juge d'Instruction a décidé le renvoi de la société Safran et de deux salariés devant le Tribunal Correctionnel, le troisième salarié bénéficiant d'un non-lieu. L'affaire est venue devant le Tribunal Correctionnel de Paris au mois de juin 2012. Par jugement du 5 septembre 2012, ce Tribunal a relaxé les deux salariés poursuivis mais a déclaré que la personne morale Sagem SA s'était rendue coupable de l'infraction de corruption d'agent public étranger et condamné en conséquence la société Safran à une amende de 500 000 euros. La société Safran a fait appel de ce jugement. L'instance est actuellement pendante et sera appelée devant la Cour d'appel de Paris en septembre 2014. En ce qui concerne le volet fiscal, l'administration fiscale a procédé en septembre 2009, dans le cadre de cette affaire, au recouvrement d'un montant de 11,7 millions d'euros résultant d'une rectification notifiée fin 2006. Le montant de cette rectification est contesté et a fait l'objet d'une réclamation contentieuse déposée par la société Safran en 2011, rejetée le 20 juin 2012 par l'administration fiscale. La société Safran a saisi le Tribunal Administratif de Montreuil le 3 août 2012 et le litige est actuellement pendant devant cette juridiction.
- Safran a reçu en 2009 et en 2010 plusieurs demandes d'information de la DG Concurrence de la Commission Européenne dans le cadre d'une enquête relative à d'anciennes activités de Sagem SA. L'activité mise en cause par la

Commission a été cédée fin 2005 à General Cable. Le 5 juillet 2011, Safran s'est vu notifier, par la Commission Européenne, une communication des griefs. General Cable, également destinataire d'une communication des griefs par la Commission dans ce même dossier, a formulé une réclamation à Safran, au titre du contrat de cession, afin de préserver ses droits dans l'hypothèse où la condamnation de l'entité cédée pourrait relever en tout ou partie de la garantie de passif. Safran a eu accès aux éléments du dossier et a répondu à la communication des griefs en octobre 2011. La Commission poursuit son enquête et a adressé à Safran un nouveau questionnaire en mai 2013. Safran a par ailleurs eu l'occasion de présenter des observations lors des auditions organisées par la Commission européenne en juin 2012.

Compte tenu de l'analyse de tous les éléments du dossier connus à date, l'exposition du Groupe n'est pas jugée significative.

Litiges et risques fiscaux

- En 2007, le redressement notifié au titre des règles de répartition des charges d'impôts appliquées entre la société mère Snecma et ses filiales intégrées jusqu'à 2004, qui s'élève à 14 millions d'euros d'impôts, a fait l'objet d'une réclamation contentieuse devant l'Administration fiscale qui a été rejetée le 24 juin 2011. Safran a déposé une requête introductive d'instance devant le Tribunal Administratif. Par jugement en date du 4 juillet 2013, le Tribunal Administratif de Montreuil a donné partiellement satisfaction à Safran en prononçant la décharge des cotisations supplémentaires d'impôt pour un montant de 7,2 millions d'euros. Safran a interjeté appel de ce jugement devant la Cour Administrative d'Appel de Versailles pour le surplus. Ce litige n'a fait l'objet d'aucune provision à ce jour.
- Une filiale du Groupe au Brésil s'est vue notifier, en octobre 2010, un redressement fiscal pour un montant de 56,2 millions d'euros au titre de droits et taxes à l'importation non acquittés. Au regard de la législation et de la jurisprudence existantes relatives au dédouanement des produits aéronautiques, ce redressement a été contesté et un premier jugement a été rendu en faveur de la filiale au mois de mai 2012. Cette décision a été confirmée par un arrêt d'une cour d'appel de Brasilia. L'administration fiscale brésilienne ne contestant pas cette dernière décision, le litige est aujourd'hui clos.
- Une autre filiale du Groupe au Brésil se voit reprocher de ne pas avoir appliqué sur les années 2010-2011 une taxe sur la valeur ajoutée (ICMS) lorsqu'elle vend des produits à ses clients. Les montants redressés s'élèvent au mois de décembre 2013 à 172 millions de réals brésiliens soit environ 52,8 millions d'euros (dont 144 millions de réals au titre de pénalités et d'intérêts). Après analyse, la société conteste le bienfondé de ce redressement. Elle s'appuie notamment sur des premières décisions de jurisprudence favorables au contribuable. En conséquence, il n'a été constituée aucune provision à ce jour.

Note 32 · Événements postérieurs à la date de clôture

Néant

Note 33 · Liste des sociétés consolidées

Safran	Pays	Exercice 2012		Exercice 2013	
		Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% intérêt
	France				
Propulsion aéronautique et spatiale					
Snecma	France	IG	100,00	IG	100,00
Cfan	États Unis	IP	50,00	IP	50,00
CFM International SA	France	IP	50,00	IP	50,00
CFM International Inc.	États-Unis	IP	50,00	IP	50,00
CFM Materials LP	États-Unis	IP	50,00	IP	50,00
Famat	France	IP	50,00	IP	50,00
Fan Blade Associates	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Shannon Engine Support Ltd	Irlande	IP	50,00	IP	50,00
Snecma America Engine Services	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Snecma Morocco Engine Services	Maroc	IG	51,00	IG	51,00
Snecma Participations SA	France	IG	100,00	IG	100,00
Snecma Participations Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Snecma Services Brussels	Belgique	IG	100,00	IG	100,00
Snecma Suzhou	Chine	IG	100,00	IG	100,00
Snecma Xinyi Airfoil Castings Co Ltd	Chine	IG	90,00	IG	90,00
Propulsion Technologies International	États-Unis	IP	50,00	IP	50,00
Techspace Aero	Belgique	IG	67,19	IG	67,19
Cenco Inc.	États-Unis	IG	67,19	IG	67,19
Techspace Aero Inc.	États-Unis	IG	67,19	IG	67,19
Turbomeca SA	France	IG	100,00	IG	100,00
Microturbo SA	France	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca Africa Pty Ltd	Afrique du Sud	IG	51,00	IG	51,00
Turbomeca America Latina	Uruguay	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca Asia Pacific	Singapour	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca Australasia	Australie	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca Beijing Helicopter Engines Trading Cie Ltd ⁽¹⁾	Chine	IG	100,00	-	-
Turbomeca Canada	Canada	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca do Brasil	Brésil	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca Germany	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca Manufacturing Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca Sud Americana ⁽¹⁾	Uruguay	IG	100,00	-	-
Turbomeca Tianjing Helicopter Engines Trading Cie Ltd	Chine	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca UK	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca USA Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00

IG : intégration globale / IP : intégration proportionnelle / EQ : mise en équivalence.

(1) Sortie en 2013.

(2) Consolidée en 2013.

(3) Cession de Globe Motors le 18 octobre 2013.

(4) Fusion dans Morpho Trust Inc. au 1^{er} janvier 2013.

(5) Fusion dans Morpho USA Inc. au 1^{er} janvier 2013.

(6) Fusion dans Établissements Vallaroché SA au 1^{er} janvier 2013.

	Pays	Exercice 2012		Exercice 2013	
		Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% intérêt
Turbomeca Mexico ⁽²⁾	Mexique	-	-	IG	100,00
Herakles (ex-SME)	France	IG	100,00	IG	100,00
Europropulsion SA	France	IP	50,00	IP	50,00
Pyroalliance	France	IG	85,00	IG	85,00
Regulus	France	IP	40,00	IP	40,00
Roxel France SA	France	IP	50,00	IP	50,00
Roxel Ltd	Royaume-Uni	IP	50,00	IP	50,00
Roxel SAS	France	IP	50,00	IP	50,00
Structil	France	IG	80,00	IG	80,00
Équipements aéronautiques					
Aircelle	France	IG	100,00	IG	100,00
Aircelle Ltd	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Aircelle Maroc	Maroc	IG	100,00	IG	100,00
SLCA	France	IG	100,00	IG	100,00
Messier-Bugatti-Dowty	France	IG	100,00	IG	100,00
A-Pro Inc.	États-Unis	IP	50,00	IP	50,00
Hydrep	France	IP	50,00	IP	50,00
Messier-Bugatti USA	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Messier-Bugatti-Dowty Malaisie	Malaisie	IG	100,00	IG	100,00
Messier-Dowty Inc.	Canada	IG	100,00	IG	100,00
Messier-Dowty Ltd	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Messier-Dowty Mexico SA de CV	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Messier Services Americas	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Messier Services Asia Pte Ltd	Singapour	IG	60,00	IG	60,00
Messier Services Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Messier Services Ltd	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Messier Services Mexico	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Messier Services Pte Ltd	Singapour	IG	100,00	IG	100,00
Sofrance SA	France	IG	100,00	IG	100,00
Suzhou II	Chine	IG	100,00	IG	100,00
Technofan SA	France	IG	95,15	IG	95,15
Technofan Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Labinal	France	IG	100,00	IG	100,00
Labinal de Chihuahua, SA de CV	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Labinal GmbH	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Labinal Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Labinal Maroc	Maroc	IG	100,00	IG	100,00
Labinal de Mexico SA de CV	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Labinal Salisbury Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00

IG : intégration globale / IP : intégration proportionnelle / EQ : mise en équivalence.

(1) Sortie en 2013.

(2) Consolidée en 2013.

(3) Cession de Globe Motors le 18 octobre 2013.

(4) Fusion dans Morpho Trust Inc. au 1^{er} janvier 2013.

(5) Fusion dans Morpho USA Inc. au 1^{er} janvier 2013.

(6) Fusion dans Établissements Vallaroche SA au 1^{er} janvier 2013.

	Pays	Exercice 2012		Exercice 2013	
		Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% intérêt
Matis Aerospace	Maroc	IP	50,00	IP	50,00
Safran Engineering Services	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Engineering Services India	Inde	IG	100,00	IG	100,00
Safran Engineering Services Maroc	Maroc	IG	100,00	IG	100,00
Hispano-Suiza SA	France	IG	100,00	IG	100,00
Hispano-Suiza Polska	Pologne	IG	100,00	IG	100,00
Safran Power UK ⁽²⁾	Royaume-Uni	-	-	IG	100,00
Safran Power US ⁽²⁾	États-Unis	-	-	IG	100,00
Globe Motors Inc. ⁽³⁾	États-Unis	IG	100,00	-	-
Globe Motors de Mexico, SA de CV ⁽³⁾	Mexique	IG	100,00	-	-
Globe Motors Portugal ⁽³⁾	Portugal	IG	100,00	-	-
SEM MB SA	France	IP	50,00	IP	50,00
Défense					
Sagem	France	IG	100,00	IG	100,00
Optics1 Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran Electronics Asia Pte Ltd	Singapour	IG	51,00	IG	51,00
Safran Electronics Canada	Canada	IG	100,00	IG	100,00
Sagem Avionics Inc	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Sagem Navigation GmbH	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Sofradir	France	IP	50,00	IP	50,00
ULIS	France	IP	42,51	IP	42,51
Vectronix AG	Suisse	IG	100,00	IG	100,00
Vectronix Inc	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
REOSC ⁽²⁾	France	-	-	IG	100,00
Sécurité					
Morpho	France	IG	100,00	IG	100,00
Aleat	Albanie	IG	75,00	IG	75,00
Bioscrypt Canada Inc.	Canada	IG	100,00	IG	100,00
ComnetIX, Inc.	Canada	IG	100,00	IG	100,00
EIMASS	Emirats Arabes Unis	IP	40,00	IP	40,00
Identix Incorporated ⁽⁴⁾	États-Unis	IG	100,00	-	-
Integrated Biometric Technology LLC ⁽⁴⁾	États-Unis	IG	100,00	-	-
Integrated Biometric Technology Services LLC ⁽⁴⁾	États-Unis	IG	100,00	-	-
L1 Identity Solutions Inc. ⁽⁴⁾	États-Unis	IG	100,00	-	-
L1 International Inc. ⁽⁵⁾	États-Unis	IG	100,00	-	-
L-1 Secure Credentialing, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Australasia Pty Ltd	Australie	IG	100,00	IG	100,00
Morpho BV (ex Sagem identification BV)	Pays-Bas	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Canada	Canada	IG	100,00	IG	100,00

IG : intégration globale / IP : intégration proportionnelle / EQ : mise en équivalence.

(1) Sortie en 2013.

(2) Consolidée en 2013.

(3) Cession de Globe Motors le 18 octobre 2013.

(4) Fusion dans Morpho Trust Inc. au 1^{er} janvier 2013.

(5) Fusion dans Morpho USA Inc. au 1^{er} janvier 2013.

(6) Fusion dans Établissements Vallaroché SA au 1^{er} janvier 2013.

	Exercice 2012			Exercice 2013	
	Pays	Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% intérêt
Morpho Maroc	Maroc	IG	100,00	IG	100,00
Morpho South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	IG	100,00	IG	100,00
MorphoTrak Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Trust Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Morpho UK Ltd	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Morpho USA Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
SecuriMetrics, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Trans Digital Technologies LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards GmbH (ex Sagem Orga GmbH)	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Cassis America Inc	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Cassis International Europe	France	IG	100,00	IG	100,00
Cassis International Korea Co.Ltd ⁽¹⁾	Corée	IG	100,00	-	-
Cassis International Pte Ltd	Singapour	IG	100,00	IG	100,00
Cassis Services Sdn Bhd	Malaisie	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards do Brasil (ex Sagem Orga do Brasil)	Brésil	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards Colombia SAS	Colombie	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards Indonesia	Indonesie	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards Pte Ltd (ex Sagem Orga Pte Ltd)	Singapour	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards de Peru SAC	Pérou	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards Portugal (ex Orga Card Portugal)	Portugal	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards Romania SRL (ex Sagem Orga SRL)	Roumanie	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards UK Ltd (ex Sagem Orga UK Ltd)	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards USA, Inc. (ex Sagem Orga USA, Inc.)	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards South Africa Pty Ltd (ex Sagem Orga SA Pty Ltd)	Afrique du Sud	IG	100,00	IG	100,00
CPS Technologies ⁽²⁾	France	-	-	IG	100,00
Morpho Cards Czech ⁽²⁾	République Tchèque	-	-	IG	100,00
Orga Carte et Système ⁽¹⁾	France	IG	100,00	-	-
Orga Smart Chip Ltd	Inde	IG	100,00	IG	100,00
Orga Syscom Corporation Ltd	Inde	IG	100,00	IG	100,00
Orga Zelenograd Smart Cards and Systems	Russie	IG	100,00	IG	100,00
Sagem Orga FZ LLC	Emirats Arabes Unis	IG	100,00	IG	100,00
Sagem Orga Mexico	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
MorphoDetection Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Detection Hong Kong	Chine	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Detection International Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Detection GmbH	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Detection UK	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Quantum Magnetics Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00

IG : intégration globale / IP : intégration proportionnelle / EQ : mise en équivalence.

(1) Sortie en 2013.

(2) Consolidée en 2013.

(3) Cession de Globe Motors le 18 octobre 2013.

(4) Fusion dans Morpho Trust Inc. au 1^{er} janvier 2013.

(5) Fusion dans Morpho USA Inc. au 1^{er} janvier 2013.

(6) Fusion dans Établissements Vallaroché SA au 1^{er} janvier 2013.

	Pays	Exercice 2012		Exercice 2013	
		Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% intérêt
Syagen Technology Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Ingenico	France	EQ	22,77	EQ	10,25
Holdings et divers					
Établissements Vallaroché SA	France	IG	100,00	IG	100,00
Labinal Investments Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Lexvall 2 ⁽⁶⁾	France	IG	100,00	-	-
Lexvall 13 ⁽⁶⁾	France	IG	100,00	-	-
Safran UK	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Safran USA Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Sagem Mobiles	France	IG	100,00	IG	100,00
Soreval	Luxembourg	IG	100,00	IG	100,00

IG : intégration globale / IP : intégration proportionnelle / EQ : mise en équivalence.

(1) Sortie en 2013.

(2) Consolidée en 2013.

(3) Cession de Globe Motors le 18 octobre 2013.

(4) Fusion dans Morpho Trust Inc. au 1^{er} janvier 2013.

(5) Fusion dans Morpho USA Inc. au 1^{er} janvier 2013.

(6) Fusion dans Établissements Vallaroché SA au 1^{er} janvier 2013.

3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013)

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Safran, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés relative aux nouvelles normes, interprétations et amendements, que la société applique au 1^{er} janvier 2013, et en particulier au changement de méthode résultant de l'application des amendements de la norme IAS 19 « Avantages du personnel », dont l'incidence sur les états financiers 2012 est présentée en note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme indiqué dans la note 2 de l'annexe aux comptes consolidés, l'établissement des comptes consolidés du groupe exige de la direction de Safran qu'elle définisse des hypothèses

afin d'effectuer des estimations qui affectent les valeurs comptables des actifs et passifs ainsi que les charges et produits figurant dans les comptes consolidés.

Nous avons estimé que, parmi les thèmes faisant l'objet d'estimations significatives et susceptibles d'une justification de nos appréciations, figurent les estimations liées aux contrats et aux programmes, en particulier les tests de dépréciation des actifs immobilisés et l'évaluation de certaines provisions.

TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS

Les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an et à chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur. Le groupe procède également, à chaque clôture annuelle, à des tests de dépréciation des actifs affectés à des programmes (programmes aéronautiques, frais de développement et actifs corporels de production) en cas d'évènements ou circonstances indiquant un risque de perte de valeur. Ces tests sont fondés sur l'actualisation des prévisions de flux de trésorerie futurs attendus des unités génératrices de trésorerie ou des projets et programmes auxquels sont rattachés les actifs testés, selon les modalités décrites dans la note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation et contrôlé la cohérence des hypothèses retenues. Nous avons par ailleurs contrôlé que les notes 10 et 11 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée.

PROVISIONS

Safran constitue des provisions pour pertes à terminaison et pertes sur engagement de livraison, des provisions pour garanties financières relatives aux ventes et des provisions pour garanties de fonctionnement, telles que décrites en note 1.r de l'annexe aux comptes consolidés. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les hypothèses, les données contractuelles et prévisionnelles et les bases techniques et statistiques sur lesquelles se fondent les estimations retenues, à revoir par sondages les calculs effectués par le groupe et à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la direction. Sur ces bases, nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion, exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 26 mars 2014

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Thierry Colin

Gaël Lamant

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent de La Bachelerie

Jean-Roch Varon

3.3 COMPTES SOCIAUX DE SAFRAN AU 31 DÉCEMBRE 2013

COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31.12.2012	31.12.2013
Chiffre d'affaires	14	313,8	388,1
Autres produits d'exploitation		28,6	1,0
Transferts de charges	15	6,4	6,8
Reprises sur amortissements et provisions	9	1,7	10,3
Produits d'exploitation		350,5	406,2
Achats de matières premières		(1,2)	(1,4)
Consommations en provenance de tiers		(288,9)	(327,3)
Impôts, taxes et versements assimilés		(10,1)	(10,7)
Charges de personnel		(156,5)	(181,3)
Dotations aux amortissements et aux provisions			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	9	(15,6)	(22,5)
Pour risques et charges : dotations aux provisions		(5,8)	(20,4)
Autres charges		(1,7)	(1,2)
Charges d'exploitation		(479,8)	(564,8)
Résultat d'exploitation		(129,3)	(158,6)
Produits financiers de participations		574,1	502,1
Intérêts sur autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		76,5	18,8
Autres intérêts et produits assimilés		50,2	45,5
Reprises/provisions et transfert de charges		68,4	24,8
Différences positives de change		71,8	-
Produits nets sur cession valeurs mobilières de placement		0,1	-
Produits financiers		841,1	591,2
Dotations aux provisions		(21,2)	(29,6)
Intérêts et charges assimilées		(87,5)	(67,9)
Différences négatives de change		-	(20,6)
Charges nettes sur cession valeurs mobilières de placement		-	-
Charges financières		(108,7)	(118,1)
Résultat financier	16	732,4	473,1
Résultat courant avant impôts		603,1	314,5
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		1,3	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital		33,4	13,2
Reprises/provisions et transfert de charges		7,6	7,1
Produits exceptionnels		42,3	20,3
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(1,6)	(0,9)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(26,2)	(16,9)
Dotations aux provisions		(19,2)	(28,8)
Charges exceptionnelles		(47,0)	(46,6)
Résultat exceptionnel	17	(4,7)	(26,3)
Participation des salariés	19	-	-
Impôts sur les bénéfices du groupe d'intégration fiscale	19	190,5	49,9
Mouvements de provisions pour IS des filiales déficitaires	19	(24,0)	(10,3)
BÉNÉFICE NET		764,9	327,8

BILAN SAFRAN AU 31 DÉCEMBRE 2013

Actif

(en millions d'euros)	Note	31.12.2012	31.12.2013		
			Brut	Amortissements et provisions	Net
Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles					
Fonds commercial	2	3 270,6	3 268,2		3 268,2
Autres immobilisations incorporelles	2	40,7	112,0	49,6	62,4
Total immobilisations incorporelles		3 311,3	3 380,2	49,6	3 330,6
Immobilisations corporelles					
	2	46,8	143,2	67,6	75,6
Immobilisations financières					
• Participations	2	5 614,1	6 432,1	460,2	5 971,9
• Autres immobilisations financières	2	489,8	541,6	77,2	464,4
Total immobilisations financières	2	6 103,9	6 973,7	537,4	6 436,3
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		9 462,0	10 497,1	654,6	9 842,5
Actif circulant					
• Avances et acomptes versés		6,0	5,5		5,5
Créances					
• Créances clients et comptes rattachés	3	92,3	106,9	0,1	106,8
• Autres créances	3	353,4	327,3	0,9	326,4
• Comptes courants financiers Groupe	3	1 640,3	1 664,3		1 664,3
Valeurs mobilières de placement					
• Actions propres	6	21,1	16,8		16,8
• Autres titres	6	1 277,1	1 090,7		1 090,7
Disponibilités		562,5	251,7		251,7
Charges constatées d'avance	5	7,6	6,4		6,4
TOTAL ACTIF CIRCULANT		3 960,3	3 469,6	1,0	3 468,6
Primes de remboursement des emprunts	7	0,1	0,1		0,1
Écart de conversion actif		44,9	47,6		47,6
TOTAL ACTIF		13 467,3	14 014,4	655,6	13 358,8

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31.12.2012	31.12.2013
Capitaux propres	8		
Capital (dont versé 83,4)	8	83,4	83,4
Primes d'émission, de fusion, d'apport		3 288,6	3 289,7
Réserves :			
• Réserve légale		8,3	8,3
• Réserves réglementées		302,0	302,0
• Autres réserves		1 421,1	1 421,1
Report à nouveau		3,0	368,3
Résultat de l'exercice		764,9	327,8
Acompte sur dividende		(128,9)	(199,9)
Provisions réglementées	9	15,1	35,6
TOTAL CAPITAUX PROPRES		5 757,5	5 636,3
Provisions pour risques et charges			
Provisions pour risques	9	23,0	29,7
Provisions pour charges	9 et 10	654,2	677,5
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		677,2	707,2
Dettes			
Emprunt obligataire	11	750,0	750,0
Billets non garantis de premier rang émis en USD	12	909,5	870,1
Autres emprunts et dettes financières		1 154,0	945,2
Avances et acomptes reçus		-	-
Comptes courants financiers Groupe		3 460,4	3 422,8
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		79,8	98,5
Dettes sur immobilisations		43,2	86,9
Dettes diverses		586,3	776,3
Produits constatés d'avance		-	0,2
TOTAL DETTES		6 983,2	6 950,0
Écart de conversion passif		49,3	65,3
TOTAL PASSIF		13 467,3	13 358,8

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012	31.12.2013
I. Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	764,9	327,8
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité		
• Dotations nettes aux amortissements et provisions	8,5	73,5
• Plus ou moins values de cession d'éléments d'actifs	0,2	(1,3)
Capacité d'autofinancement	773,6	400,0
Variation du besoin en fonds de roulement^(*)	(439,2)	203,9
Flux net de trésorerie généré par l'activité	334,4	603,9
II. Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(58,3)	(80,6)
Augmentation d'immobilisations financières	(923,4)	(345,6)
Prêts accordés	(113,9)	(45,0)
Remboursements de prêts	922,3	70,4
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	11,3
Cession d'immobilisations financières	-	-
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(173,3)	(389,5)
III. Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires	(153,9)	(270,7)
Acompte sur dividende	(128,9)	(199,9)
Nouveaux emprunts	909,5	-
Remboursements d'emprunts	(20,4)	(76,9)
Variation sur capital	-	-
Variation des financements à court terme	(105,1)	(171,3)
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement	501,2	(718,8)
VARIATION DE TRÉSORERIE	662,3	(504,4)
Trésorerie d'ouverture	1 201,3	1 863,6
Actions propres reclassées en placements		
Variation de trésorerie	662,3	(504,4)
Trésorerie de clôture^(**)	1 863,6	1 359,2

(*) Compte tenu de l'activité de la société, cette ligne comprend les variations des comptes courants financiers.

<i>(**) Composition de la trésorerie de clôture :</i>	31.12.2012	31.12.2013
Actions propres	24,0	16,8
Autres	1 277,1	1 090,7
Disponibilités	562,5	251,7
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		
Trésorerie de clôture	1 863,6	1 359,2
Trésorerie de clôture	1 863,6	1 359,2
Provisions pour dépréciation des actions propres	(2,9)	-
Valeurs nettes au bilan	1 860,7	1 359,2

NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ SAFRAN

Préambule	158
Note 1 • Principes comptables	158
Note 2 • Immobilisations, valeurs brutes, amortissements et dépréciations	162
Note 3 • État des échéances des créances et des dettes	164
Note 4 • Produits à recevoir	164
Note 5 • Charges et produits constatés d'avance	165
Note 6 • Valeurs mobilières de placement	165
Note 7 • Primes de remboursement des emprunts	166
Note 8 • Capitaux propres	167
Note 9 • Provisions	168
Note 10 • Engagements de retraite et assimilés (en millions d'euros)	169
Note 11 • Emprunt obligataire	170
Note 12 • Billets non garantis de premier rang émis en USD	170
Note 13 • Charges à payer	170
Note 14 • Ventilation du chiffre d'affaires	170
Note 15 • Transferts de charges	171
Note 16 • Résultat financier	171
Note 17 • Résultat exceptionnel	171
Note 18 • Éléments concernant les entreprises liées et les participations	171
Note 19 • Impôts sur les bénéfices et participation des salariés	172
Note 20 • Effectif moyen et informations sur les rémunérations des dirigeants	172
Note 21 • Droits individuels à la formation	173
Note 22 • Engagements hors bilan	173
Note 23 • Litiges	176
Note 24 • Autres informations	177
Note 25 • Événements postérieurs à la clôture	177
Liste des filiales et participations	178

PRÉAMBULE

La société Safran a décidé la transmission universelle de patrimoine de sa filiale Lexsa SA à elle-même à effet du 23 décembre 2013 sur la base des valeurs nettes comptables.

Cette opération a dégagé un boni de fusion de 1,1 million d'euros comptabilisé en prime de fusion dans les capitaux propres.

Note 1 • Principes comptables

a) Règles et méthodes comptables

Les comptes sociaux au 31 décembre 2013 sont établis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables en France selon le règlement 99-03 du Comité de la Réglementation Comptable du 29 avril 1999 ainsi qu'avec les avis et recommandations ultérieurs du Conseil National de la Comptabilité et de l'Autorité des Normes Comptables.

b) Immobilisations incorporelles

Toutes les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition.

Le mali de fusion qualifié de « technique » résultant de la fusion-absorption à la valeur comptable de Snecma par Sagem SA en 2005, a été inscrit à l'actif du bilan. Il correspond, à hauteur de la participation antérieurement détenue par Sagem SA dans la société Snecma suite à l'OPE/OPA et avant fusion (soit 83,39 % du capital social de Snecma), aux plus-values latentes sur la marque Snecma et sur les titres de participation détenus par la société Snecma ; ces plus-values résultent de la même approche mise en œuvre dans le cadre de l'affectation du prix d'acquisition aux actifs et passifs identifiables des sociétés du groupe Snecma au 1^{er} avril 2005, telle que réalisée dans les comptes consolidés du groupe Safran. Le mali de fusion a été en conséquence affecté de manière extracomptable aux différents actifs de la société Snecma, selon la répartition décrite en note 2.a. Le mali de fusion, actif non amortissable, fait l'objet annuellement de tests de dépréciation ; en cas de cession des actifs sous-jacents (titres ou marque), la quote-part de mali affectée extra comptablement à ces actifs sera comptabilisée au compte de résultat.

Les brevets et licences sont amortis sur leur durée de protection juridique ou sur leur durée effective d'utilisation si elle est plus brève.

Les logiciels d'application sont amortis linéairement sur une durée de un à cinq ans.

Les majorations des taux d'amortissement courants autorisées par l'administration fiscale dans un but d'incitation à l'investissement, sont considérées comme amortissements dérogatoires et font l'objet d'une provision réglementée figurant dans les capitaux propres.

c) Immobilisations corporelles

Conformément à la réglementation comptable, à partir du 1^{er} janvier 2005, les immobilisations sont amorties sur leur durée d'utilité.

Les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition historique diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Les immobilisations acquises avant le 31 décembre 1976 ont été réévaluées dans le cadre de la réévaluation légale de 1976.

Les immobilisations acquises depuis le 1^{er} janvier 1977 sont évaluées à leur coût d'acquisition, majoré des frais accessoires d'achat (ceux qui sont nécessaires à la mise en état d'utilisation du bien) et des droits de douane éventuellement.

Les immobilisations acquises en devises étrangères sont converties au cours du jour de l'opération.

Les immobilisations produites par l'entreprise sont évaluées à leur prix de revient de production.

Suite à l'application du règlement CRC 04-06, la Société a été amenée à appliquer la méthode par composants sur certains immeubles.

■ Amortissements

Les principales durées d'utilisation sont :

• constructions	de 15 à 40 ans
• agencements et aménagements des constructions	10 ans
• mobilier de bureau	6 ans 2/3
• matériel de bureau	6 ans 2/3
• matériel de transport	4 ans
• installations techniques, matériel, outillages industriels et autres	3 à 10 ans

Les modes d'amortissements retenus sont l'amortissement linéaire et l'amortissement dégressif.

Les majorations des taux d'amortissement courants autorisées par l'administration fiscale dans un but d'incitation à l'investissement, sont considérées comme amortissements dérogatoires et font l'objet d'une provision réglementée figurant dans les capitaux propres.

■ Test de dépréciation

Si à la clôture des comptes, il existe un indice quelconque montrant qu'un actif a pu perdre de sa valeur, la société effectue un test de dépréciation.

Une dépréciation est comptabilisée en compte de résultat lorsque la valeur actuelle est inférieure à la valeur nette comptable, la valeur actuelle étant la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'utilité.

La valeur vénale est définie comme le montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif lors d'une transaction conclue à des conditions normales de marché, net des coûts de sortie. La valeur d'utilité est estimée sur la base d'une actualisation des flux de trésorerie futurs attendus, sur la base d'un taux de référence qui reflète le coût moyen pondéré du capital pour le Groupe.

d) Immobilisations financières

■ Valeurs brutes

Elles sont évaluées à leur prix d'acquisition.

La loi de finances pour 2007 a introduit un nouveau traitement fiscal des frais d'acquisition des titres de participation, consistant en une activation (incorporation au coût de revient des titres) avec l'étalement de ces frais sur une durée de cinq ans par le biais d'un amortissement dérogatoire.

En conséquence, en application de l'avis du comité d'urgence du CNC du 15 juin 2007, la société a procédé à un changement d'option fiscale à compter du 1^{er} janvier 2007 : la valeur brute des titres de participation acquis à partir de cette date, est constituée du prix d'achat des titres augmenté des frais d'acquisition ; ces frais d'acquisition font l'objet d'un amortissement dérogatoire sur une durée de cinq ans.

■ Modalités d'estimation des valeurs d'inventaire des immobilisations financières

La valeur d'inventaire des titres de participation telle que définie ci-dessous est comparée à la valeur comptable de l'actif à tester, laquelle correspond à la résultante des éléments suivants : montant brut des titres, le cas échéant, majoré de la quote-part du mali de fusion affecté extracomptablement (cf. § 3.3 note 1.b) à ces titres et minoré de la provision pour risque de restitution aux filiales déficitaires de l'économie d'impôt liée aux déficits fiscaux des filiales intégrées dans le groupe d'intégration fiscale (cf. § 3.3 note 1.m).

La valeur d'inventaire des titres est appréciée soit :

- en fonction du cours de Bourse moyen du dernier mois précédent la clôture, pour les participations cotées ;
- en fonction de la quote-part de situation nette corrigée, le cas échéant, des plus-values latentes significatives nettes des impôts correspondants ;
- en fonction de la valeur intrinsèque des fonds propres, correspondant à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus (valeur d'entreprise), diminuée, le cas échéant, de l'endettement.

Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir des plans à moyen terme établis sur les quatre prochaines années et des flux attendus de la 5^e à la 10^e année. La valeur d'entreprise des actifs est l'addition de la valeur actualisée de ces flux et de la valeur terminale

actualisée calculée sur la base d'un flux normatif représentatif de l'activité à long terme et issu de la période de 5 à 10 ans, en tenant compte d'un taux de croissance à l'infini.

Ces flux sont actualisés selon le taux d'actualisation de référence du Groupe, lequel correspond au coût moyen pondéré du capital du Groupe.

Les tests de dépréciation sont réalisés annuellement au cours du premier semestre afin de mettre cet exercice en cohérence avec le calendrier interne des exercices prévisionnels moyen et long terme du Groupe.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable décrite ci-dessus, une dépréciation est constituée.

Les prêts et autres immobilisations financières font l'objet de provisions si leur caractère recouvrable est incertain.

e) Créances et dettes

Les créances et les dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est constituée sur les créances lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable.

■ Dettes et créances en devises

Elles sont converties au cours en vigueur au 31 décembre.

Les écarts par rapport aux valeurs d'origine sont enregistrés dans les comptes d'écarts de conversion actif et passif prévus à cet effet.

Les pertes de change latentes nettes qui ne sont pas compensées par une couverture de change sont couvertes par une provision pour risques.

f) Titres de placement

Les titres de placement sont enregistrés pour leur prix d'acquisition. Lorsque la valeur d'inventaire des titres, qui est fonction de leur valeur d'utilité et de leur valeur probable de négociation, est inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est constatée. Dans le cas de titres cotés, la valeur d'inventaire est déterminée en fonction du cours de Bourse moyen du dernier mois précédent la clôture.

■ Actions propres

Les actions propres sont enregistrées au prix d'acquisition. Leur valeur d'inventaire est la plus basse des deux valeurs que sont le prix d'acquisition et le cours de Bourse moyen du dernier mois précédent la clôture. Une dépréciation est constatée lorsque la première de ces deux valeurs est supérieure à la seconde. Toutefois des règles spécifiques s'appliquent en cas d'existence de plan d'options, de plan d'attribution gratuite d'actions ou d'un autre type de plan d'actionnariat salarié :

- lorsque les actions sont affectées à la couverture d'un plan d'options spécifique dont la levée est probable, un calcul complémentaire est effectué plan par plan. Lorsque le prix d'exercice de l'option est inférieur à la valeur d'inventaire, une provision pour risques est constituée ;

- lorsque les actions sont affectées à un plan d'attribution gratuite d'actions déterminé, leur valeur comptable est égale, soit au prix d'achat si les actions ont été affectées dès l'origine au plan, soit à leur valeur nette comptable à la date de leur reclassement si elles ont été affectées au plan postérieurement à leur acquisition. Ces actions ne sont pas évaluées en fonction de la valeur de marché, en raison de l'engagement d'attribution aux salariés qui fait l'objet d'une provision pour charges constatée au passif.

g) Disponibilités

Les liquidités ou exigibilités en monnaies étrangères existant à la clôture des comptes sont converties au cours en vigueur au 31 décembre.

Les écarts par rapport aux valeurs d'origine sont enregistrés en résultat financier.

h) Provisions réglementées

Des provisions pour amortissements dérogatoires sont constituées, afférentes aux logiciels d'application et aux frais d'acquisition des titres de participation.

i) Provisions pour risques et charges

Les risques et charges, nettement précisés quant à leur objet, que des événements survenus ou en cours rendent probables, entraînent la constitution de provisions, notamment s'agissant des engagements au titre des départs en retraite et de la retraite différentielle des cadres.

■ Engagements de retraite et assimilés

La société supporte différents engagements au titre de régimes de retraite et assimilés à prestations définies, dont les plus significatifs sont décrits ci-dessous :

Les engagements au titre des indemnités de fin de carrière supportés par la société au titre de la convention collective des industries métallurgiques et connexes ou d'accords d'entreprise sont provisionnés.

Le personnel cadre bénéficie par ailleurs, selon les tranches d'âge, d'un régime complémentaire à cotisations définies et de régimes de retraite différentielle à prestations définies.

Ces engagements sont évalués et comptabilisés selon la recommandation 2003-R-01 du CNC relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires. L'évaluation actuarielle de l'ensemble des régimes à prestations définies est confiée à un actuaire indépendant.

Le cas échéant, l'effet de changement dans les hypothèses actuarielles relatives aux avantages postérieurs à l'emploi (indemnités de fin de carrière et retraite différentielle) est étalé sur la durée d'activité résiduelle moyenne des salariés, conformément à la méthode dite du « corridor ». Les éléments non provisionnés (écarts actuariels et coût des services passés non reconnus, le cas échéant) sont comptabilisés hors bilan.

L'ensemble des éléments constitutifs de la charge nette de période (coût des services rendus, amortissement des écarts actuariels, effets des modifications de régime, coût financier, produit de rendement des actifs de couverture) est présenté en compte de résultat.

j) Instruments financiers

■ Couverture du risque de change

En raison de l'importance des transactions en devises réalisées par certaines filiales, la société Safran gère pour le compte de celles-ci le risque de change, en couvrant par des opérations à terme fermes et optionnelles les flux commerciaux prévisionnels.

La valeur de marché des instruments financiers mis en place au titre de la position nette des créances et dettes d'exploitation en devises des filiales bénéficiant d'une garantie de change de Safran est enregistrée au bilan.

Les valeurs de marché des instruments financiers mis en place au titre des transactions futures en devises ne sont pas inscrites au bilan.

Les primes payées et encaissées sur options sont enregistrées tout d'abord au bilan puis comptabilisées en résultat à l'échéance ou à la tombée des options.

Les résultats dégagés sur ces opérations et les rétrocessions aux filiales du résultat des couvertures sont inscrits en résultat de change.

■ Couverture du risque de variation des taux d'intérêt

La Société peut être amenée à utiliser des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition au risque de variation des taux d'intérêt. Les instruments utilisés sont des swaps de taux.

■ Couverture du risque de variation des cours de matières premières

La Société utilise des instruments financiers pour couvrir l'exposition de ses filiales aux variations du prix de certaines matières premières cotées (nickel, platine, pétrole). Les instruments financiers utilisés sont des achats à terme de matières premières. Le résultat des couvertures est entièrement rétrocédé aux filiales.

k) Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est constitué principalement de prestations de services effectuées au profit des filiales du Groupe. La répartition est effectuée par nature de prestations auprès de chacune des filiales utilisatrices. Les prestations de services récurrentes sont facturées mensuellement.

Les prestations d'étude sont comptabilisées à l'avancement du service rendu.

l) Résultat exceptionnel

La définition du résultat exceptionnel retenue est celle qui résulte de l'application du Plan Comptable Général. Le résultat exceptionnel comprend notamment les plus-values ou moins-values de cessions d'éléments de l'actif immobilisé.

m) Impôts sur les bénéfices et intégration fiscale

La Société a opté, à compter de 2005, pour le régime d'intégration fiscale des groupes définis par les articles 223A à 223Q du Code général des impôts.

Au titre de l'exercice 2013, le périmètre d'intégration fiscale comprend les sociétés :

- Safran (société de tête)
- Aircelle
- Aircelle Europe Services
- Établissements Vallaroché
- Herakles
- Hispano-Suiza
- Labinal Power Systems (ex Labinal)
- REOSC (ex Lexvall 21)
- Lexvall 22
- Lexvall 23
- Lexvall 24
- Lexvall 25
- Messier-Bugatti-Dowty
- Microturbo

- Morpho
- Safran Aero Composite
- Safran Consulting
- Safran Engineering Services
- Safran International Resources
- Safran Sixty
- Sagem
- Sagem Mobiles
- Société Lorraine de Constructions Aéronautiques
- Société de Motorisations Aéronautiques
- Snecma
- Snecma Participations
- Snecmasat
- Sofrance
- SSI
- Technofan
- Turbomeca
- Vallaroché Conseil

Les conventions d'intégration fiscale entre Safran et ses filiales prévoient que les filiales comptabilisent la charge d'impôt comme en l'absence d'intégration fiscale et que la société mère enregistre le solde de l'impôt dû au titre du résultat fiscal d'ensemble.

Les économies d'impôts liées aux déficits des filiales intégrées, enregistrées en résultat dans les comptes de Safran, sont neutralisées par une provision. Cette provision est rapportée au résultat lors de l'utilisation par une filiale intégrée d'un déficit fiscal antérieur ou au moment où un déficit fiscal antérieur ne peut plus être utilisé par une filiale.

Note 2 · Immobilisations, valeurs brutes, amortissements et dépréciations

a) Immobilisations brutes

(en millions d'euros)	31.12.2012	Augmentations	Diminutions	31.12.2013
Immobilisations incorporelles				
• Fonds commercial (mali de fusion) ⁽¹⁾	3 270,6		2,4	3 268,2
• Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires, et autres	77,8	37,2	3,0	112,0
TOTAL	3 348,4	37,2	5,4	3 380,2
Immobilisations corporelles				
• Terrains et aménagement des terrains	7,9		2,4	5,5
• Constructions	46,1	9,1	9,1	46,1
• Installations techniques, matériel et outillage industriels	2,7	2,0	0,1	4,6
• Autres immobilisations corporelles	43,4	8,4	1,5	50,3
• Immobilisations corporelles en cours	11,9	29,5	6,8	34,6
• Avances et acomptes		2,1		2,1
TOTAL	112,0	51,1	19,9	143,2
Immobilisations financières				
• Participations ⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾	6 070,9	372,5	11,3	6 432,1
• Créances rattachées à des participations ⁽⁵⁾	462,4	42,0	69,7	434,7
• Autres titres immobilisés ⁽⁶⁾	71,3	0,2		71,5
• Prêts	18,0	0,4	0,8	17,6
• Autres immobilisations financières	15,3	2,5		17,8
TOTAL	6 637,9	417,6	81,8	6 973,7

(1) Le mali de fusion est affecté extra-comptablement aux plus-values latentes sur la marque Snecma pour 56 millions d'euros et sur les titres de participation pour 3 212 millions d'euros (dont Aircelle 185 millions d'euros, Messier-Bugatti-Dowty 172 millions d'euros, Sagem 31 millions d'euros, Labinal et Safran Engineering Services 214 millions d'euros, Snecma 2 098 millions d'euros, Techspace Aéro 164 millions d'euros, Herakles 143 millions d'euros, Turbomeca et Microturbo 205 millions d'euros).

(2) Suite à la transmission universelle du patrimoine de Lexsa à la société Safran, les titres de Lexsa ont été annulés pour leur valeur brute (11 millions d'euros).

(3) L'augmentation des participations résulte essentiellement de la souscription au capital du Fonds Aerofund III pour 30 millions d'euros, de l'augmentation de capital de Safran Power UK pour 275 millions d'euros, de Safran USA pour 60 millions d'euros et par un ajustement de valorisation des titres de la société Herakles pour 7 millions d'euros.

(4) La participation de 1,12 % dans Embraer, jugée stratégique et ayant pour vocation à être détenue à long terme, figure dans les titres de participation pour un montant brut et net de 38,4 millions d'euros.

(5) Prêts nets accordés notamment à Smartinvest (9 millions d'euros) et Snecma Suzhou (6 millions d'euros) et remboursement de prêts notamment par Morpho (20 millions d'euros), Morpho Cards do Brazil (7 millions d'euros), Turbomeca do Brazil (3 millions d'euros), Aircelle Maroc (2 millions d'euros), Messier-Bugatti USA (2 millions d'euros) et Roxel (2 millions d'euros).

(6) Les autres titres immobilisés sont principalement constitués d'obligations d'une société en cours de liquidation, et sont entièrement dépréciés, de même que leurs intérêts courus (cf. note 9).

b) Amortissements et dépréciations

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012	Augmentations	Diminutions	31.12.2013
Immobilisations incorporelles				
• Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires, et autres	37,1	13,3	0,8	49,6
TOTAL	37,1	13,3	0,8	49,6
Immobilisations corporelles				
• Terrains et aménagement des terrains	0,3	0,3		0,6
• Constructions	35,7	2,2	5,6	32,3
• Installations techniques, matériel et outillage industriels	0,5	0,5		1,0
• Autres immobilisations corporelles	28,7	6,2	1,2	33,7
TOTAL	65,2	9,2	6,8	67,6

Immobilisations financières : cf. note 9.

Note 3 · État des échéances des créances et des dettes

(en millions d'euros)	Montant brut	Échéances		
		à 1 an au +	entre 1 et 5 ans	à + de 5 ans
Créances				
Créances de l'actif immobilisé :				
Créances rattachées à des participations	434,7	272,5	160,2	2,0
Prêts	17,6		17,6	
Autres immobilisations financières	17,8		17,8	
Sous-total	470,1	272,5	195,6	2,0
Créances de l'actif circulant :				
Avances et acomptes versés	5,5	5,5		
Créances clients et comptes rattachés	106,9	106,9		
État, impôts sur les sociétés	239,4	227,5	11,9	
Autres créances	87,9	75,9	12,0	
Comptes courants financiers Groupe	1 664,3	1 664,3		
Charges constatées d'avance	6,4	6,4		
Sous-total	2 110,4	2 086,5	23,9	-
TOTAL CRÉANCES	2 580,5	2 359,0	219,5	2,0
Dettes				
Emprunt obligataire	750,0	750,0		
Billets non garantis de premier rang émis en USD	870,1			870,1
Autres emprunts et dettes financières	945,2	720,1	150,0	75,1
Comptes courants financiers Groupe	3 422,8	3 422,8		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ^(*)	98,5	98,5		
Dettes sur immobilisations	86,9	25,1	61,8	
Dettes diverses	776,3	511,5	157,0	107,8
Produits constatés d'avance	0,2	0,2		
TOTAL DETTES	6 950,0	5 528,2	368,8	1 053,0

(*) Le solde du compte fournisseurs est composé à 21 % de dettes fournisseurs payables à 30 jours et de 79 % de dettes payables à 60 jours (délai conventionnel). Rappelons que fin 2012, le solde du compte fournisseur était composé à 15% de dettes fournisseurs payables à 30 jours et de 85% de dettes payables à 60 jours (délai conventionnel).

Note 4 · Produits à recevoir

En application du principe des comptes rattachés, les produits à recevoir figurent dans les postes suivants de l'actif :

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Créances clients et comptes rattachés	9,7	11,3
Créances rattachées à des participations	8,0	7,2
Comptes courants financiers Groupe	0,1	0,1
TOTAL	17,8	18,6

Note 5 · Charges et produits constatés d'avance

Les charges constatées d'avance comprennent principalement des charges financières, des cotisations professionnelles, des honoraires et des contrats de maintenance de matériels et logiciels.

Produits constatés d'avance : pour un montant de 0,2 million d'euros à fin 2013 et néant à fin 2012.

Note 6 · Valeurs mobilières de placement

Actions propres

(en nombre d'actions)

Détention à l'ouverture	1 121 419
Acquisitions d'actions dans le cadre du contrat de liquidité	2 957 646
Cessions dans le cadre du contrat de liquidité	(3 002 261)
Livraison d'actions dans le cadre des Plans à Effet de levier français et international	(495 700)
Détention à la clôture	581 104
dont inscrites en Valeurs Mobilières de Placement (brut et net 16,8 millions d'euros)	
• Actions destinées aux salariés	518 604
• Actions détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité	62 500
	581 104

Attribution gratuite d'actions

Conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2008, le Directoire a décidé de procéder à une attribution d'actions gratuites le 3 avril 2009. Cette attribution concerne les salariés des sociétés du Groupe situées dans l'Union Européenne inscrits à l'effectif le 3 avril 2009, soit 42 345 salariés répartis dans dix pays, à raison de 100 actions par salarié.

■ Conditions d'attribution

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires devient définitive au terme d'une période d'acquisition de deux ans pour les salariés de sociétés du Groupe dont le siège est établi en France, suivie d'une période de conservation minimale de deux années à compter

de l'acquisition définitive. Pour les salariés de sociétés du Groupe dont le siège est établi hors de France, la période d'acquisition est de quatre années, et ils ne sont pas soumis à une période de conservation.

L'attribution des droits n'est liée à aucune condition particulière de performance autre que la présence effective des salariés durant la période d'acquisition des droits.

Toutes les actions gratuites attribuées par Safran sont exclusivement dénouées en actions.

Les actions gratuites acquises par les salariés des sociétés françaises ont été livrées le 3 avril 2011 (3 502 100 actions), et celles acquises par les salariés des sociétés européennes ont été livrées le 3 avril 2013 (495 700 actions).

■ Valorisation des droits

Les droits ont été valorisés au cours de clôture de l'action du jour de leur octroi soit 7,54 euros par action.

	France	Étranger
Date d'attribution	03/04/2009	03/04/2009
Date d'acquisition des droits	03/04/2011	03/04/2013
Période d'incessibilité	2 ans	aucune
Nombre de salariés bénéficiaires à la date d'attribution	36 785	5 560
Nombre d'actions par salarié		100
Nombre d'actions octroyées	3 678 500	556 000
Valeur de l'action à la date d'attribution		7,54 €

Plan épargne Groupe à effet de levier

En novembre 2011, le Groupe a lancé une opération d'actionnariat salarié à effet de levier permettant aux salariés travaillant en France d'acquérir des actions Safran à des conditions préférentielles. Dans le cadre de cette opération, le Groupe a offert à la souscription 6 millions d'actions d'autocontrôle Safran.

Au cours du premier semestre 2012, l'opération a été déployée à l'international. 371 997 actions ont été souscrites.

■ Conditions d'attribution

Dans le cadre de cette opération à effet de levier, le Groupe a offert à la souscription des actions Safran à un cours préférentiel par rapport aux actions libres (décote de 20 % sur la moyenne des cours de clôture de l'action sur la période allant du 11 novembre au 8 décembre 2011 pour les salariés des sociétés françaises et allant du 21 mars au 19 avril 2012 pour les salariés des sociétés étrangères). Ces actions sont assorties d'une période d'incessibilité de cinq ans.

Pour chaque action achetée par le salarié, un établissement financier mandaté par le Groupe a financé l'acquisition de neuf actions supplémentaires par un complément bancaire. L'apport du salarié fait l'objet d'une garantie en capital. La totalité des sommes investies est par ailleurs assortie d'une indexation à la hausse du titre par rapport au prix de référence non decoté.

En contrepartie du complément bancaire et des garanties (en capital et indexation) de cette formule, le salarié a renoncé à la décote de 20 % octroyée par Safran ainsi qu'aux dividendes de la période sur la totalité des actions souscrites.

L'ensemble des actions souscrites est logé dans un fonds à levier spécialement créé au sein du plan épargne Groupe.

Autres titres

Ils sont constitués de placements monétaires à court terme (inférieur à trois mois) et de dépôts à terme avec des options de sortie exerçables inférieures à trois mois sans pénalité, liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui présentent un risque négligeable de variation de valeur.

Note 7 · Primes de remboursement des emprunts

Ce poste est constitué de la prime de remboursement de l'emprunt obligataire, amortie sur la durée de l'emprunt obligataire.

Note 8 · Capitaux propres

La variation des capitaux propres s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	Solde en début d'exercice	Affectation du résultat 2012	Augmentations	Diminutions	Solde en fin d'exercice
Capital	83,4				83,4
Primes d'émission, fusion, apport	3 288,6		1,1 ⁽⁴⁾		3 289,7
Réserve légale	8,3				8,3
Réserves réglementées	302,0				302,0
Autres réserves ⁽¹⁾	1 421,1				1 421,1
Report à nouveau	3,0	365,3			368,3
Résultat 2012	764,9	(764,9)			-
Résultat 2013	-		327,8		327,8
Acomptes sur dividendes 2012	(128,9)	128,9			-
Acomptes sur dividendes 2013	-			199,9 ⁽³⁾	(199,9)
Provisions règlementées	15,1		23,6	3,1	35,6
TOTAL	5 757,5	(270,7)⁽²⁾	352,5	203,0	5 636,3

(1) Dont réserves en couverture des actions propres détenues au 31 décembre 2013 : 16,8 millions d'euros.

(2) Dividendes 2012 payés en 2013.

(3) Un acompte sur dividende de 2013 de 0,48 euro par action a été mis en paiement le 19 décembre 2013.

(4) Un boni de fusion a été constaté lors de la fusion de la société Lexsa dans les comptes de Safran et comptabilisé en capitaux propres.

Capital

Composition : 417 029 585 actions ordinaires de 0,20 euro nominal, cotées sur NYSE Euronext Paris, Eurolist compartiment A, code ISIN FR0000073272 (SAF).

RÉPARTITION AU 31 DÉCEMBRE 2013

	Actions		Droits de vote	
	Nombre	%	Nombre	%
Public	261 687 728	62,75 %	267 697 671	51,90 %
État	93 440 227	22,41 %	132 440 227	25,68 %
Actionnariat salarié	61 320 526	14,70 %	115 672 870	22,43 %
Autodétention / Autocontrôle	581 104	0,14 %	-	-
TOTAL	417 029 585	100,00 %	515 810 768	100,00 %

Note 9 · Provisions

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012	Augmentations	Diminutions ⁽¹⁾	31.12.2013
Provisions réglementées :				
Amortissements dérogatoires	15,1	23,6	3,1	35,6
Sous-total	15,1	23,6	3,1	35,6
Provisions pour risques :				
Pour pertes de change	20,2	24,5	20,2	24,5
Pour litiges	2,7	4,1	1,7	5,1
Autres provisions pour risques	0,1			0,1
Sous-total	23,0	28,6	21,9	29,7
Provisions pour charges :				
Pour pensions et obligations similaires	16,8	14,6	4,4	27,0
Pour IS reports déficitaires filiales	605,2	19,6	9,2	615,6
Autres provisions pour charges	32,2	6,9	4,2	34,9
Sous-total	654,2	41,1	17,8	677,5
Dépréciations :				
Sur titres de participations	456,8	5,1	1,7	460,2
Sur immobilisations financières	77,2			77,2
Sur autres créances	1,0			1,0
Sur valeurs mobilières de placement	2,9		2,9	-
Sous-total	537,9	5,1	4,6	538,4
TOTAL	1 230,2	98,4	47,4	1 281,2
Ventilation au compte de résultat :				
• exploitation		20,4	10,3	
• financier		29,6	24,8	
• exceptionnel		28,8	3,1	
• IS		19,6	9,2	

(1) Dont reprises de provisions non utilisées 4,6 millions d'euros sur les titres de participations et VMP.

Note 10 · Engagements de retraite et assimilés (en millions d'euros)

Les principales hypothèses retenues pour le calcul des engagements sont :

	2012	2013
Taux d'actualisation	3,25 %	3,00 %
Taux d'inflation	2,00 %	2,00 %
Taux de rendement des actifs	4,56 %	3,00 %
Taux d'augmentation des salaires	1,50 % - 5,00 %	1,50 % - 5,00 %
Âge probable de départ personnel cadre	64 / 65 ans	64 / 65 ans
Âge probable de départ personnel non cadre	62 / 65 ans	62 / 65 ans
Table de mortalité utilisée	TV/TD 2006-2008	TV/TD 2006-2008

Variation des engagements (en millions d'euros)	2012	2013	Régimes de retraites à prestations définies	Indemnité de départ à la retraite
Valeur actualisée de l'obligation	42,1	87,2	55,6	31,6
Valeur de marché des actifs de couverture	-	(2,6)	(2,6)	-
Droits accumulés supérieurs/(inférieurs) aux actifs de couverture	42,1	84,6	53,0	31,6
Écarts actuariels et coût des services passés non comptabilisés au bilan	(25,9)	(58,2)	(43,3)	(14,9)
Engagements provisionnés au bilan	16,2	26,4	9,7	16,7
Coût des services rendus	1,4	3,7	-	3,7
Coût financier	1,0	1,2	0,4	0,8
Amortissement des écarts actuariels	0,9	9,6	9,6	-
Charge	3,3	14,5	10,0	4,5
Rendement attendu des actifs de couverture	-	-	-	-
Prestations payées	(1,4)	(4,3)	(3,5)	(0,8)
Variation de provision - dotation (reprise)	1,9	10,2	6,5	3,7

Régimes de retraites à prestations définies

Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies a été mis en place en 1985 par Snecma et fermé le 30 juin 1995 grâce à un mécanisme par paliers, qui permet aux salariés bénéficiaires présents à cette date d'en conserver, pour tout ou partie, le bénéfice.

Le financement de ce régime est assuré par des versements de contributions à un assureur qui gère lui-même le service des retraites. Au 31 décembre 2013, il reste environ 17 ayants droit en activité dont le dernier départ en retraite est prévu pour 2015.

Suite à la fermeture de ce régime, les salariés cadres ont été affiliés à un nouveau régime de retraite supplémentaire, à cotisations définies.

Fin 2013, le conseil d'administration a autorisé la mise en place d'un régime de retraite supplémentaire en France, dont la population éligible est composée des cadres supérieurs du Groupe, qui sont actuellement au nombre d'environ 400.

Le dispositif prend effet au 1^{er} janvier 2014 et prévoit le versement d'une rente calculée en fonction de l'ancienneté dans la catégorie bénéficiaire (minimum 5 ans pour être éligible, maximum 10 ans

pris en compte dans le calcul des droits) et de la rémunération de référence (correspondant à la moyenne des 36 derniers mois avant le départ en retraite).

Un système de plafonnement permet de limiter la rente : la rente supplémentaire est en effet limitée à trois plafonds annuels de la Sécurité Sociale et le montant total des rentes, tous régimes confondus, ne peut pas excéder 35 % de la rémunération de référence.

Le coût des services passés de 40 millions d'euros est constaté en engagement hors bilan et sera amorti sur la durée résiduelle.

Indemnités de départ à la retraite

Sont inclus dans cette rubrique, les engagements au titre des indemnités de fin de carrière légales et des majorations de ces indemnités prévues dans la Convention Collective de la Métallurgie.

Parallèlement, le Groupe a signé un accord pour une durée déterminée de trois ans à compter de 2012 majorant l'indemnité de départ à la retraite pour les seniors.

Note 11 · Emprunt obligataire

Un emprunt obligataire de 750 millions d'euros à cinq ans a été émis le 26 novembre 2009 (échéance 26 novembre 2014) à taux fixe de 4 % (3,31 % après prise en compte des instruments dérivés de taux d'intérêt pour 2013) auprès d'investisseurs français et internationaux.

Note 12 · Billets non garantis de premier rang émis en USD

Safran a procédé le 9 février 2012 à une émission de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain pour 1,2 milliard de dollars américains (soit 870,1 millions d'euros au cours du 31 décembre 2013), dont :

- tranche A : 155 millions de dollars US à échéance février 2019, coupon de 3,70 % ;
- tranche B : 540 millions de dollars US à échéance février 2022, coupon de 4,28 % ;
- tranche C : 505 millions de dollars US à échéance février 2024, coupon de 4,43 %.

Les tranches B et C, respectivement à 10 et 12 ans, ont fait l'objet d'une couverture de taux d'intérêt en dollars US (swap à taux variable sur le Libor US 6 mois). La tranche A a été maintenue à taux fixe.

Cette émission initialement à taux fixe ressort à 2,47 % en 2013 après prise en compte des instruments dérivés de taux d'intérêt.

Cette émission a permis à Safran de diversifier ses sources de financement, d'allonger la durée moyenne de sa dette et de se doter des moyens de poursuivre sa croissance.

Note 13 · Charges à payer

Les charges à payer figurent dans les postes suivants du passif :

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012	31.12.2013
Emprunts et dettes financières	13,7	11,4
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	63,8	99,6
Dettes fiscales et sociales (dettes diverses)	50,7	56,1
TOTAL	128,2	167,2

Note 14 · Ventilation du chiffre d'affaires

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2012	31.12.2013
Assistance générale	121,7	136,0
Prestations de services administratifs et financiers	41,1	56,4
Prestations de R&T	65,5	96,9
Projets Groupe	8,4	2,8
Prestations informatiques	54,2	79,6
Personnel détaché	13,3	13,2
Revenus immobiliers	2,5	0,3
Autres	7,1	2,9
TOTAL	313,8	388,1

Note 15 · Transferts de charges

Ils s'élèvent à 6,8 millions d'euros et résultent essentiellement de refacturations de charges aux filiales du Groupe.

Note 16 · Résultat financier

Les dividendes reçus s'élèvent à 502,1 millions d'euros en 2013 contre 574,1 millions d'euros en 2012. Ils se répartissent comme présenté dans le tableau des filiales et participations.

Les dotations aux provisions et dépréciations de l'exercice (29,6 millions d'euros) correspondent essentiellement aux dépréciations des titres Myriad (2,3 millions d'euros) et de Safran UK (1,8 million d'euros) et à la provision pour perte de change (24,5 millions d'euros).

Les reprises sur provisions et dépréciations de l'exercice (24,8 millions d'euros) sont relatives à la provision pour perte de change (20,2 millions d'euros), aux dépréciations des titres Sagem Mobiles (1,7 million d'euros) et des actions propres (2,9 millions d'euros).

Afin de rendre la présentation plus pertinente, les profits et les pertes de change ont été regroupés sur une seule ligne au titre d'un même exercice.

Note 17 · Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel sur opérations de gestion ((0,9) million d'euros net) résulte essentiellement de l'impact d'un litige commercial.

Le résultat exceptionnel sur opérations en capital ((3,7) millions d'euros net) se compose principalement des opérations suivantes :

- cession d'actifs dont un ensemble immobilier pour un impact net de 0,9 million d'euros ;
- opération sur actions propres avec un impact net de (4,7) millions d'euros (dont dénouement du plan d'attribution gratuite d'actions vers les salariés des sociétés européennes).

Les reprises de provisions sont relatives aux amortissements dérogatoires pour 3,1 millions d'euros et aux transferts de charges pour 3,8 millions d'euros (dont impact du dénouement du plan d'attribution gratuite d'actions vers les salariés des sociétés européennes).

Les dotations (28,8 millions d'euros) concernent principalement les amortissements dérogatoires (23,6 millions d'euros).

Note 18 · Éléments concernant les entreprises liées et les participations

Les éléments ci-après sont relatifs aux entités susceptibles d'être incluses par intégration globale dans un même ensemble consolidable, ainsi qu'aux autres entités dans lesquelles Safran détient une participation.

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants concernant les entreprises liées et les participations
Participations	6 432,1
Créances rattachées à des participations	434,7
Créances clients et comptes rattachés	106,1
Autres créances	1 682,7
Autres dettes	3 805,0
Produits de participation	502,1
Autres produits financiers	36,2
Charges financières	5,7

Note 19 · Impôts sur les bénéfices et participation des salariés

Impôts sur les bénéfices du groupe d'intégration fiscale

■ Intégration fiscale de l'exercice 2013

L'impôt dû à la société Safran par l'ensemble des filiales intégrées s'élève, après imputation des crédits d'impôt (crédit d'impôt recherche principalement), à 55,3 millions d'euros, et constitue un produit pour la société.

La charge d'impôt du Groupe s'élève à 166,3 millions d'euros, avant imputation de 173,9 millions d'euros de crédits d'impôt, soit un produit net de 7,6 millions d'euros pour la société.

L'impact global du régime d'intégration fiscale est un produit de 62,9 millions d'euros.

■ Autres impacts

Il a été constaté par ailleurs une charge d'impôt de 13 millions d'euros dont 14,1 millions d'euros au titre de la contribution additionnelle à l'IS sur les bénéfices distribués suite à la loi de Finances rectificative pour 2013 (taxe de 3 % calculée sur les dividendes versés en 2013).

■ Provisions pour IS des filiales déficitaires

Les dotations à la provision pour risque de restitution aux filiales déficitaires de l'économie d'impôt comptabilisée dans les comptes de Safran, au titre du régime d'intégration fiscale, se sont élevées à 19,3 millions d'euros, et les reprises à 4 millions d'euros, et les reprises nettes pour déneutralisation acquise de plus-values intragroupe à 4,5 millions d'euros.

Il n'y a pas eu de charge de participation ni en 2013 ni en 2012.

Information sur les charges non déductibles fiscalement

Ces charges comprennent la fraction des amortissements et loyers non déductibles des véhicules pour 0,1 million d'euros.

Note 20 · Effectif moyen et informations sur les rémunérations des dirigeants

Ventilation de l'effectif moyen

	2012	2013
Maîtrise	1	1
Techniciens	98	108
Employés	147	170
Ingénieurs et Cadres	839	932
TOTAL	1 085	1 211

L'augmentation de l'effectif moyen résulte de l'accroissement de l'activité de la holding sur la période, notamment du fait de la constitution de services mutualisés logés au sein de la société Safran.

Rémunérations des dirigeants

À compter du changement de gouvernement d'entreprise intervenu le 21 avril 2011, les dirigeants comprennent les membres du conseil d'administration et les membres de la direction générale ainsi que toute autre personne ayant le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution et la stratégie de la société et ayant un accès régulier à des informations privilégiées concernant directement ou indirectement la société.

(en millions d'euros)	31.12.2012	31.12.2013
Avantages à court terme ⁽¹⁾	11,1	9,7
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽²⁾	0,2	0,2
Autres avantages long terme	-	-
Indemnité de fin de contrat	-	-
Avantage en capital	-	-

(1) Rémunérations, charges sociales patronales, jetons de présence et indemnités le cas échéant.

(2) Données évaluées selon la recommandation 2003-R-01 du CNC qui autorise l'application de la méthode dite du « corridor » (cf. note 1.i § 3.3), ce qui diffère de la méthode d'évaluation utilisée dans les comptes consolidés en normes IFRS suite à l'application obligatoire d'IAS 19R à compter du 1^{er} janvier 2013 (la méthode dite du « corridor » n'étant désormais plus autorisée dans le référentiel IFRS).

Les rémunérations et avantages de toute nature, alloués aux membres du conseil de surveillance/conseil d'administration et membres du directoire/direction générale sont fournis en base brute et comprennent les charges de rémunération fixe de l'exercice ainsi que la provision de la part variable qui sera versée l'année suivante.

Le montant global des engagements des avantages postérieurs à l'emploi au titre des dirigeants s'élève à 11,4 millions d'euros au 31 décembre 2013 et à 2,9 millions au 31 décembre 2012.

Note 21 · Droits individuels à la formation

Conformément aux dispositions de la loi N° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle et à l'accord de Branche du 20 juillet 2004, Safran accorde à ses salariés un droit individuel à la formation d'une durée de 20 heures minimum par année civile jusqu'à un maximum de 120 heures.

Note 22 · Engagements hors bilan

Engagements donnés

(en millions d'euros)	2012	2013
Engagements donnés à des tiers	1 046,8	940,1
Douanes	69,4	65,7
Écart actuariel sur indemnités de fin de carrière	7,1	58,2
Autres engagements	379,0	381,2
TOTAL⁽¹⁾	1 502,3	1 445,2
(1) Dont entités liées.	1 301,4	1 333,0

Les engagements vis-à-vis de tiers sont majoritairement constitués de garanties, octroyées par Safran en faveur de tiers (clients/donneurs d'ordre, essentiellement les avionneurs), dans lesquelles Safran se porte garant, conjoint et solidaire, de la bonne exécution par ses filiales de leurs engagements contractuels, pris sur des programmes d'étude, conception, développement, fabrication, commercialisation et support des produits desdites filiales. Ces garanties sont en général consenties pour la durée du programme concerné, avec un montant d'engagement plafonné.

Engagements reçus

Les engagements reçus s'élèvent à 394,7 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 417,2 millions d'euros au 31 décembre 2012 et se composent principalement d'engagements relatifs au financement des programmes civils ainsi qu'un engagement reçu de la part d'une filiale du Groupe portant sur des titres en portefeuille.

■ Garanties reçues de SNPE

Le contrat de cession d'actions de SME entre SNPE et Safran, prévoit que SNPE accorde à Safran une garantie spécifique, d'une durée de 30 à 40 ans, relative aux passifs environnementaux résultant de l'exploitation passée sur huit sites de SME. Le plafond de cette garantie s'élève à 240 millions d'euros pendant 15 ans et à 200 millions d'euros ensuite et 10 % des coûts resteront à la charge de Safran. Il est prévu une sous-limite de garantie spécifique au titre des dépollutions en cours d'activité qui est de 91 millions d'euros et une sous-limite de garantie spécifique au titre des pollutions liées à l'utilisation de perchlorates (d'ammonium et de sodium), à traiter dans le cadre du « Plan Perchlorate » qui est de 40 millions d'euros. Safran prendra en charge 10 % des coûts

des dépollutions et 50 % des coûts du Plan Perchlorate. Ce plan a été défini conjointement entre Safran et SNPE dans les 18 mois suivant la date d'acquisition afin de définir, réduire et/ou confiner les sources de pollution au perchlorate d'ammonium et sa réalisation doit s'effectuer sur cinq ans. Ces garanties accordées par SNPE à Safran sont contre-garanties par l'État français à hauteur de 216 millions d'euros.

Le contrat de cession d'actions prévoit également d'autres garanties accordées par SNPE avec un plafond de 25 millions d'euros et des limitations dans le temps pouvant aller de 3 à 10 ans selon la nature des garanties.

Instruments financiers de change

Les instruments financiers dérivés, fermes et optionnels, détenus par Safran pour les besoins de l'ensemble des sociétés du Groupe sont affectés à la couverture des flux futurs hautement probables déterminés à partir du carnet de commandes et des prévisions budgétaires, et sont également affectés à la couverture de la position nette du bilan constituée des créances et dettes commerciales en devises des filiales.

Le portefeuille des instruments financiers dérivés se ventile comme suit :

(en millions de devises)	31.12.2012				31.12.2013			
	Juste valeur ⁽¹⁾	Montant notionnel	< 1 an	de 1 à 5 ans	Juste valeur ⁽¹⁾	Montant notionnel	< 1 an	de 1 à 5 ans
Contrat forward	193				596			
Position vendeuse de USD	157	13 323	5 764	7 559	620	12 348	8 317	4 031
<i>Dont contre EUR</i>	157	12 979	5 560	7 419	593	11 855	8 091	3 764
Position acheteuse de USD	28	(700)	(250)	(450)	(31)	(2 808)	(2 631)	(177)
<i>Dont contre EUR</i>	28	(700)	(250)	(450)	(31)	(2 808)	(2 631)	(177)
Position vendeuse de CAD contre CHF	5	81	81	-	4	6	6	-
Position vendeuse de GBP contre EUR					1	75	75	-
Position acheteuse de GBP contre EUR								
Position acheteuse de EUR contre CHF	(7)	(78)	(28)	(50)	(3)	(56)	(32)	(24)
Position acheteuse de PLN contre EUR	2	(225)	(85)	(140)	1	(210)	(70)	(140)
Position acheteuse de MXN contre USD	8	(4 135)	(1 395)	(2 740)	4	(5 040)	(1 540)	(3 500)
Options de change	182				122			
Achat Put USD	75	2 750	2 350	400	82	8 000	7 900	100
Vente Put USD	(19)	(1 200)	(1 200)	-	(3)	(400)	(400)	-
Vente Call USD	(60)	9 607	5 224	4 383	(75)	18 083	15 583	2 500
Achat Call USD	5	(350)	(350)	-	2	(1 983)	(1 983)	-
Achat Put EUR	-	-	-	-	1	45	45	-
Vente Call EUR	-	-	-	-	-	90	90	-
Accumulateurs Vendeurs de USD ⁽²⁾	167	9 020	2 778	6 242	110	5 299	4 181	1 118
Accumulateurs Acheteurs de USD ⁽²⁾	13	(1 132)	(965)	(167)	-	(751)	(751)	-
Accumulateurs Vendeurs de GBP ⁽²⁾	3	219	219	-	-	-	-	-
Accumulateurs Vendeurs de CAD ⁽²⁾	(2)	341	-	341	5	73	73	-
TOTAL	375				718			

(1) Les montants de juste valeur sont exprimés en millions d'euros ; les montants notionnels sont exprimés en millions de devises.

(2) Les montants notionnels des accumulateurs représentent les montants accumulables maximum jusqu'au dénouement des instruments.

Ainsi qu'indiqué dans la note sur les principes comptables, seules les primes payées et encaissées sur options sont enregistrées au bilan de la société Safran. La juste valeur des instruments n'est pas comptabilisée au bilan de la société Safran, à l'exception de la juste valeur des instruments financiers mis en place au titre de la position nette des créances et dettes d'exploitation en devises des filiales bénéficiant d'une garantie de change de la société.

■ Instruments financiers propres au marché des taux

Exposition au risque de taux d'intérêt Euro

L'émission obligataire qui avait été variabilisée avec des swaps de taux payeur variable / receveur fixe pour un montant total de 750 millions d'euros, a été refixée dans son intégralité au cours de l'année 2011. Il en résulte qu'aux swaps de taux payeur variable / receveur fixe, d'échéances résiduelles un à trois ans pour un montant total de 750 millions d'euros, ont été ajoutés des swaps de taux inverses de même maturité, payeur fixe / receveur variable pour un montant total de 750 millions d'euros. Les swaps de taux qui avaient une échéance résiduelle à moins d'un an sont arrivés à expiration en 2012. Leur montant notionnel dans chacun des deux sens était de 250 millions d'euros.

En 2012, un swap de taux payeur fixe / receveur variable pour un montant de 75 millions d'euros a été mis en place, à échéance 2016, afin de fixer, à compter du 1^{er} janvier 2013, le taux d'intérêt d'une partie du financement de l'Épargne Salariale dans le cadre du plan épargne Groupe. Ce swap a été débouclé au premier semestre 2013.

Exposition au risque de taux d'intérêt USD

L'émission du 9 février 2012 de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain pour 1,2 milliard de dollars américains a été partiellement variabilisée. Ainsi, dès l'origine, des swaps de taux payeur variable/receveur fixe en dollars américains ont été mis en place sur les deux tranches à 10 et 12 ans pour respectivement 540 millions de dollars américains et 505 millions de dollars. La tranche à sept ans de 155 millions de dollars a été maintenue à taux fixe.

■ Gestion du risque matières premières

Depuis 2009, une politique de couverture de l'exposition du Groupe aux variations du prix de certaines matières premières cotées (nickel, platine) a été mise en place. La couverture du pétrole a été incorporée à la politique en 2012 et celle de l'or en 2013. L'objectif de la politique est de protéger la performance économique du Groupe des fluctuations des cours des matières premières.

Ces couvertures, qui visent à réduire les facteurs d'incertitude, ont été engagées sur un horizon de cinq à six ans. L'instrument financier utilisé est l'achat à terme de matières premières sur le London Metal Exchange (LME).

Ces achats à terme sont affectés aux flux hautement probables des sociétés du Groupe générés par les achats de pièces semi-finies ayant une forte composante matières premières. Ces flux sont déterminés à partir du carnet de commandes et des prévisions budgétaires.

Les contrats d'achat à terme de nickel au 31 décembre 2013 représentent un montant notionnel de 3 671 tonnes (2 783 tonnes au 31 décembre 2012) dont 975 ont une maturité inférieure à un an (755 au 31 décembre 2012) et 2 696 entre un et cinq ans (2 028 au 31 décembre 2012).

Les contrats d'achat à terme de platine au 31 décembre 2013 représentent un montant notionnel de 5 808 onces (7 068 onces au 31 décembre 2012) dont 1 692 ont une maturité inférieure à un an (1 260 au 31 décembre 2012) et 4 116 entre un et cinq ans (5 808 au 31 décembre 2012).

Les contrats d'achat à terme de pétrole au 31 décembre 2013 représentent un montant notionnel de 718 000 barils (532 000 au 31 décembre 2012) dont 67 000 ont une maturité inférieure à un an (33 000 au 31 décembre 2012), 651 000 entre un et cinq ans (350 000 au 31 décembre 2012) et 0 au-delà de cinq ans (149 000 au 31 décembre 2012).

Il n'y a pas de contrat d'achat à terme d'or au 31 décembre 2013.

La juste valeur de ces instruments est de (9) millions d'euros au 31 décembre 2013.

■ Lignes de crédit

Les sources de liquidités confirmées et non utilisées au 31 décembre 2013 s'élèvent à 2 550 millions d'euros ; elles sont composées de deux lignes de crédit syndiquées de 1 600 millions d'euros et de 950 millions d'euros d'échéance respective décembre 2015 et octobre 2016.

Note 23 · Litiges

En dehors des éléments ci-dessous, la société Safran n'a pas ou n'a pas été, notamment au cours des douze derniers mois, parties à des procédures gouvernementales, judiciaires ou arbitrales susceptibles d'avoir ou ayant eu récemment une incidence significative sur la situation financière ou la rentabilité de la société. Les charges qui peuvent résulter de ces procédures ne sont provisionnées que lorsqu'elles sont probables et que leur montant peut être soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas et ne dépend pas en premier lieu du stade d'avancement des procédures, étant précisé que la survenance d'évènements en cours de procédure peut toutefois entraîner une réappréciation de ce risque. Safran estime qu'il a passé les provisions adéquates afin de couvrir les risques de litiges généraux ou spécifiques en cours ou éventuels.

- Fin 2008, trois salariés d'une filiale du Groupe ont été mis en examen dans le cadre d'une instruction judiciaire relative à des faits qui auraient consisté dans le versement par la société Sagem SA – entre 2000 et 2003 – de commissions au profit d'intermédiaires locaux à des fins prétendues de corruption d'agents publics de la République du Nigeria dans le but d'obtenir l'attribution du marché des cartes d'identité électroniques de cet État. Au cours de cette instruction, la société Safran a été elle-même mise en examen courant février 2009. Selon réquisitoire définitif du 18 janvier 2011, le Procureur de la République de Paris a requis un non-lieu partiel, au bénéfice de la société Safran et de l'un des trois salariés mis en examen, ainsi que le renvoi des deux autres salariés devant le Tribunal Correctionnel. Par ordonnance du 28 février 2011, le Juge d'Instruction a décidé le renvoi de la société Safran et de deux salariés devant le Tribunal Correctionnel, le troisième salarié bénéficiant d'un non-lieu. L'affaire est venue devant le Tribunal Correctionnel de Paris au mois de juin 2012. Par jugement du 5 septembre 2012, ce Tribunal a relaxé les deux salariés poursuivis mais a déclaré que la personne morale Sagem SA s'était rendue coupable de l'infraction de corruption d'agent public étranger et condamné en conséquence la société Safran à une amende de 500 000 euros. La société Safran a fait appel de ce jugement. L'instance est actuellement pendante devant la Cour d'appel de Paris ; le calendrier de procédure n'est pas encore fixé. En ce qui concerne le volet fiscal, l'administration fiscale a procédé en septembre 2009, dans le cadre de cette affaire, au recouvrement d'un montant de 11,7 millions d'euros résultant d'une rectification notifiée fin 2006. Le montant de cette rectification est contesté et a fait l'objet d'une réclamation contentieuse déposée par la société Safran en 2011, rejetée le 20 juin 2012 par l'administration fiscale. La société Safran a saisi le Tribunal Administratif de Montreuil le 3 août 2012 et le litige est actuellement pendant devant cette juridiction.
- Safran a reçu en 2009 et en 2010 plusieurs demandes d'information de la DG Concurrence de la Commission Européenne dans le cadre d'une enquête relative à d'anciennes activités de Sagem SA. L'activité mise en cause par la Commission a été cédée fin 2005 à General Cable. Le 5 juillet 2011, Safran s'est vu notifier, par la Commission Européenne, une communication des griefs. General Cable, également destinataire d'une communication des griefs par la Commission dans ce même dossier, a formulé une réclamation à Safran, au titre du contrat de cession, afin de préserver ses droits dans l'hypothèse où la condamnation de l'entité cédée pourrait relever en tout ou partie de la garantie de passif. Safran a eu accès aux éléments du dossier et a répondu à la communication des griefs en octobre 2011. La Commission poursuit son enquête et a adressé à Safran un nouveau questionnaire en mai 2013. Safran a par ailleurs eu l'occasion de présenter des observations lors des auditions organisées par la Commission européenne en juin 2012. Compte tenu de l'analyse de tous les éléments du dossier connus à date, l'exposition du Groupe n'est pas jugée significative.
- En 2007, le redressement notifié au titre des règles de répartition des charges d'impôts appliquées entre la société mère Snecma et ses filiales intégrées jusqu'à 2004, qui s'élève à 14 millions d'euros d'impôts, a fait l'objet d'une réclamation contentieuse devant l'Administration fiscale qui a été rejetée le 24 juin 2011. Safran a déposé une requête introductive d'instance devant le Tribunal Administratif. Par jugement en date du 4 juillet 2013, le Tribunal Administratif de Montreuil a donné partiellement satisfaction à Safran en prononçant la décharge des cotisations supplémentaires d'impôt pour un montant de 7,2 millions d'euros. Safran a interjeté appel de ce jugement devant la Cour Administrative d'Appel de Versailles pour le surplus. Ce litige n'a fait l'objet d'aucune provision à ce jour.

Note 24 · Autres informations

Conformément au décret n° 208-1487 du 30 décembre 2008, les honoraires des commissaires aux comptes facturés au titre du contrôle légal des comptes de l'année 2013 ressortent à 1 689 milliers d'euros et les honoraires facturés au titre des prestations entrant dans le cadre des diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes s'élèvent à 224 milliers d'euros.

3

Note 25 · Événements postérieurs à la clôture

Néant

LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Article R 123-197,2° du Code de commerce

<i>(en millions d'euros)⁽¹⁾</i> Sociétés	Activité	Capital	Capitaux propres autres que le capital et le résultat	Droits de vote <i>(en %)</i>	Quote-part de capital détenue <i>(en %)</i>
A. Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de Safran (soit 0,8 million d'euros)					
1. Filiales (plus de 50 % du capital)					
a) dans les filiales françaises					
• Aircelle	Éqp. aéronautiques	56,7	51,4	88,5	88,5
• Établissements Vallaroche	Holding	15,6	1,9	100,0	100,0
• Herakles	Propulsion	34,7	98,1	100,0	100,0
• Hispano-Suiza	Éqp. aéronautiques	36,8	43,3	100,0	100,0
• Labinal	Éqp. aéronautiques	19,3	(6,8)	100,0	100,0
• Messier-Bugatti-Dowty	Éqp. aéronautiques	83,7	434,7	100,0	100,0
• Sagem Mobiles	Communications	6,5	9,7	100,0	100,0
• Sagem	Défense sécurité	372,9	71,8	95,5	95,5
• Snecma	Propulsion	154,1	171,3	97,4	97,4
• SnecmaSat	Holding	0,2	0,0	100,0	100,0
• Turbomeca	Propulsion	38,8	153,8	100,0	100,0
• Technofan	Éqp. aéronautiques	1,3	11,5	95,2	95,2 ⁽⁴⁾
b) dans les filiales étrangères					
• Morpho USA	Sécurité	0,0 ⁽²⁾	1 402,3	97,6	97,6
• Safran Beijing Enterprise Management Co.	Holding	2,5	0,4	100,0	100,0
• Safran Power UK	Éqp. aéronautiques	275,5	0,0	100,0	100,0
• Safran Servicios de Suporte de Programas Aeronauticos	Éqp. aéronautiques	1,5		100,0	100,0
• Safran UK Ltd	Holding	19,5	1,1	100,0	100,0
• Safran USA Inc	Holding	0,0 ⁽²⁾	1 465,6	100,0	100,0
• Techspace Aéro	Propulsion	54,9	163,3	67,2	67,2
2. Participations (10 à 50 % du capital)					
a) dans les filiales françaises					
• Arianespace Participation ⁽³⁾	Holding	3,9	10,4	10,6	10,6
• Corse Composites Aeronautiques ⁽³⁾	Éqp. aéronautiques	1,7	3,7	24,8	24,8
• Eurotradia International ⁽³⁾	Éqp. aéronautiques	3,0	29,7	11,2	11,2
• FCPR Aerofund II	Fonds d'investissement	75,0		16,6	16,6
• FCPR Aerofund III	Fonds d'investissement	167,0		18,0	18,0
• Mobewire	Communications	1,9		10,6	10,6
• Régulus	Propulsion	0,6	11,9	40,0	40,0
B. Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations					
1. Filiales (plus de 50 % du capital)					
(a) dans les filiales françaises					
(b) dans les filiales étrangères					
2. Participations (10 à 50 % du capital)					
(a) dans les sociétés françaises					
(b) dans les sociétés étrangères					

(1) Pour les sociétés étrangères, le montant du capital, des capitaux propres, du chiffre d'affaires et du résultat est converti au taux officiel du 31 décembre 2013.

(2) Pour les sociétés américaines, l'additional paid-in-capital est présenté dans la colonne « Capitaux propres autres que le capital et le résultat ».

(3) Situation au 31 décembre 2012.

(4) Droits de vote théoriques.

Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis non remboursés	Cautions et avals donnés par Safran	Chiffre d'affaires exercice 2013	Bénéfice ou (perte) exercice 2013	Dividendes encaissés par Safran en 2013	Créances	Dettes
brute	nette							
924,2	924,2		501,4	932,4	(8,8)		254,2	39,9
62,8	62,8			0,0	52,2		0,0	59,3
360,7	360,7		23,5	495,0	38,2	26,3	4,4	163,2
163,8	163,8		47,8	297,7	17,3	12,0	5,2	52,4
185,6	185,6		352,0	442,3	17,9		32,8	3,5
560,5	560,5		2,1	1 372,6	26,3	17,0	219,7	19,2
401,1	17,9			0,0	1,7		0,0	26,1
595,0	595,0		7,0	1 221,5	82,1	53,4	83,8	140,1
199,4	199,4		105,8	5 914,8	253,8	279,4	50,9	2 413,6
9,3	0,2			0,0	0,0		0,0	0,2
539,0	539,0		2,6	1 187,5	53,8	68,1	190,0	11,8
33,7	33,7			77,3	5,9	3,5	1,4	12,6
315,5	315,5			0,0	15,5	19,2	43,3	0,1
2,5	2,5			12,6	0,3		1,7	0,4
275,1	275,1			137,9	5,8		0,9	1,9
1,5	1,5							
40,0	20,9			0,5	0,4		0,0	7,4
1 484,6	1 484,6		290,0	7,9	24,4		1,0	41,6
115,6	115,6			506,9	65,2	12,8	1,8	254,7
40,1	1,3			0,0	1,6			
1,0	1,0			36,8	0,5			
2,1	2,1			45,2	2,0	0,2		
15,0	15,0							
30,0	29,7							
1,0	0,0							
20,6	20,6			38,8	2,8	0,6		
0,5	0,5					8,4	0,0	27,7
1,5	0,7							
0,4	0,4					0,7		

3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013)

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Safran, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme indiqué dans la note 1.d de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'inventaire des titres de participation est appréciée soit :

- en fonction du cours de bourse moyen du dernier mois précédent la clôture, pour les participations cotées ;

- en fonction de la quote-part de situation nette corrigée, le cas échéant, des plus-values latentes significatives nettes des impôts correspondants ;
- en fonction de la valeur intrinsèque des fonds propres, correspondant à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus (valeur d'entreprise), diminuée, le cas échéant, de l'endettement.

Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations retenues par la direction et à revoir les calculs effectués par votre société. Dans le cadre de notre appréciation des estimations retenues pour l'arrêt des comptes, nous avons vérifié leur caractère raisonnable.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 26 mars 2014

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Thierry Colin

Gaël Lamant

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent de La Bachelerie

Jean-Roch Varon



4 | FACTEURS DE RISQUES

4.1	FACTEURS DE RISQUES IDENTIFIÉS	184
4.1.1	Risques liés aux secteurs d'activité du Groupe	184
4.1.2	Risques liés à l'évolution technologique	186
4.1.3	Risques liés aux partenaires et fournisseurs	186
4.1.4	Risques sur les matières premières	186
4.1.5	Risques liés aux acquisitions, restructurations	187
4.1.6	Risques liés aux ressources humaines	187
4.1.7	Risques de marché et dérivés	187
4.1.8	Risques juridiques	190
4.1.9	Risques environnementaux	191
4.1.10	Risques liés à la confidentialité des données	191
4.2	MANAGEMENT GLOBAL DES RISQUES : POLITIQUE GÉNÉRALE	191
4.2.1	Le comité des risques Groupe	191
4.2.2	La direction des risques et assurances	191
4.3	ASSURANCES	193



Facteurs de risques identifiés

Les facteurs de risques exposés dans ce paragraphe correspondent aux risques majeurs identifiés à la date de dépôt du présent document de référence.

Risques liés aux secteurs d'activité

Risques liés à l'évolution technologique

Risques liés aux partenaires et fournisseurs

Risques sur les matières premières

Risques liés aux acquisitions, restructurations

Risques liés aux ressources humaines

Risques de marché et dérivés

Risques juridiques

Risques environnementaux

Risques liés à la confidentialité des données

D'autres risques non encore identifiés ou considérés actuellement comme non majeurs pour le Groupe pourraient avoir un effet négatif sur les activités, la situation financière ou les résultats du Groupe.

Management global des risques

Safran poursuit une démarche active de management global des risques validée par le comité des risques Groupe, constitué du président-directeur général et des trois directeurs généraux délégués. Il est animé par le directeur des risques et assurances Groupe. Ses missions sont les suivantes :

- valider la politique de gestion des risques ;
- valider la cartographie des risques du Groupe et leur maîtrise ;
- s'assurer que le processus de gestion des risques fonctionne ;
- s'assurer que le niveau de sensibilisation aux risques est approprié ;
- s'assurer que la procédure de gestion des crises fonctionne efficacement ;
- valider le plan d'actions transverses de la direction des risques.

Assurances

Les principaux risques d'accidents sont assurés par des programmes multilignes, pluriannuels à vocation mondiale et souscrits auprès d'assureurs de premier plan.

Des programmes locaux d'assurance sont souscrits dans le monde entier pour répondre soit à des risques spécifiques, soit à une réglementation locale d'assurance.

4.1 FACTEURS DE RISQUES IDENTIFIÉS

Cette section présente les facteurs de risques majeurs identifiés à la date de dépôt du présent document de référence.

D'autres risques non encore identifiés ou considérés actuellement comme non majeurs pour le Groupe pourraient avoir un effet négatif sur les activités, la situation financière ou les résultats du Groupe.

4.1.1 RISQUES LIÉS AUX SECTEURS D'ACTIVITÉ DU GROUPE

Les risques liés aux secteurs d'activité du Groupe résultent d'un ensemble de facteurs complexes et interdépendants qui pourraient avoir un impact sur les résultats du Groupe.

Évolution des conditions économiques

Les hypothèses macroéconomiques et les hypothèses de programmes aéronautiques fixées par le Groupe tiennent compte des conditions économiques constatées à la date du présent document de référence et sont prises en compte dans l'élaboration du budget et du plan prévisionnel pluriannuel appelé plan moyen terme (PMT).

Des scénarios élaborés sur ces hypothèses découlent des plans d'actions, supervisés par la direction générale, les directions fonctionnelles et le comité des risques Groupe.

Une conjoncture économique défavorable aurait des conséquences négatives sur le niveau d'activité du Groupe. En effet, l'évolution de l'économie mondiale a un effet direct sur la demande de transport aérien, cette dernière déterminant le niveau du marché des avions commerciaux destinés au transport de passagers. Pour faire face à l'évolution de la demande d'avions des compagnies aériennes, les constructeurs pourraient modifier leur cadence de production ce qui aurait une conséquence directe sur le niveau d'activité de première monte de leurs fournisseurs de moteurs et équipements aéronautiques, dont fait partie Safran. La baisse du trafic aérien induite par une dégradation de l'environnement économique pourrait également affecter le volume des activités de services du Groupe, incluant les activités de maintenance et de réparation ainsi que les ventes de pièces de rechange.

Si la conjoncture devait se dégrader, les hypothèses et les plans d'actions seraient ajustés en conséquence suivant un processus défini. Afin de limiter l'impact de ce risque, des comités de pilotage spécifiques ont été mis en place en ce qui concerne les clients, les fournisseurs et le marché. Ils se tiennent de manière régulière et réévaluent en permanence les plans d'actions en fonction de la conjoncture.

Effet du cycle aéronautique

Le rythme des commandes d'avions présente des tendances cycliques liées, non seulement à l'évolution du trafic aérien elle-même liée à l'évolution des conditions économiques, mais également au rythme de vieillissement et au rythme de renouvellement des flottes d'avions, ainsi qu'aux décisions d'investissements des compagnies aériennes et à leur capacité financière. Safran estime que les cycles pourraient affecter son niveau d'activité et donc à terme ses revenus et ses résultats.

L'aptitude de Safran à réussir la montée en cadence (*ramp-up*) associée à son carnet de commandes dépendra de sa capacité de pilotage de sa *supply chain* interne et externe. Des investissements et des plans d'action sont mis en œuvre pour assurer cette capacité ; des dysfonctionnements pourraient néanmoins affecter celle-ci.

Par ailleurs, des événements exceptionnels (terrorisme, pandémie, catastrophes aériennes, conditions météorologiques) peuvent peser fortement mais de façon temporaire sur le trafic aérien, et par conséquent affecter le marché des moteurs d'avions civils et des équipements aéronautiques.

En 2013, plus de 60 % du chiffre d'affaires consolidé ajusté du Groupe concernait les activités d'aviation civile. Safran bénéficie d'une importante flotte de moteurs installés, dont près de 26 000 moteurs CFM56 qui équipent la majorité des avions monocouloirs de plus de 100 places livrés aux compagnies aériennes depuis 30 ans. La progression en maturité de la base installée de moteurs et d'équipements permet au Groupe de générer des revenus de services représentant plus de 41 % du chiffre d'affaires de l'activité aéronautique.

Les actions d'amélioration continue dans le cadre de la démarche Safran+ (§ 1.10) et le déploiement de la stratégie du Groupe (§ 1.2) en vue d'équilibrer le portefeuille d'activités permettent de limiter les effets de ce risque.

Aléas sur la rentabilité des investissements

Les activités aéronautiques de Safran impliquent la mise en jeu d'investissements considérables, notamment en matière de recherche et développement et de contribution aux frais des avionneurs. Ces investissements trouvent leur rentabilité sur le long terme. Les hypothèses de marché et de rentabilité retenues par le Groupe pourraient ne pas se réaliser et les produits ayant fait l'objet de ces investissements pourraient ne pas tous connaître un succès commercial suffisant pour rentabiliser l'investissement initial. Les frais de R&D capitalisés (hors *goodwill* et programmes) s'élèvent à environ 2,1 milliards d'euros au bilan au 31 décembre 2013 et le montant des investissements corporels (essentiellement investissements industriels) à environ 2,7 milliards d'euros, en valeur nette après amortissements et dépréciations.

Pilotées au niveau Groupe, les décisions d'investissement sont encadrées par des procédures précises et reposent sur de nombreux critères d'évaluation. Par ailleurs, le Groupe a mis en place une direction de l'innovation (§ 1.5) pour couvrir la période depuis les démonstrations technologiques jusqu'à l'entrée sur le marché. Enfin Safran prend appui également sur des partenaires qui lui apportent une expertise scientifique et technique (§ 1.5.2) mais également noue des partenariats sur un certain nombre de

programmes (§ 1.3). Toutes ces actions conduisent à réduire les impacts de ce risque.

Dépendance à l'égard des commandes publiques

Safran réalise une part importante de son chiffre d'affaires auprès de clients gouvernementaux, sur les marchés de la défense mais aussi de la sécurité, tant en France qu'en Europe ou en Amérique du Nord principalement. Sur ces marchés, les dépenses publiques font l'objet d'arbitrages, dépendant en particulier de l'environnement géopolitique et de contraintes budgétaires croissantes. Ces arbitrages peuvent conduire à des retards dans les notifications de commandes par les agences gouvernementales, des réductions voire des annulations de certains programmes à même d'affecter l'activité et la rentabilité du Groupe.

En 2013, 28 % environ du chiffre d'affaires consolidé ajusté du Groupe était réalisé auprès de clients gouvernementaux essentiellement sur les activités de défense et de sécurité. La majorité de ces activités est réalisée à l'étranger, sur de nombreux marchés et pour un portefeuille de commandes très diversifiées, dont un certain nombre en partenariat sur les marchés émergents en particulier ; ces caractéristiques, qui sont le fruit de la politique de diversification de la base de clientèle du Groupe, permettent de limiter les risques de dépendance à l'égard des commandes publiques.

Concurrence

Le Groupe est confronté à une concurrence intense sur tous ses marchés, provenant tant d'acteurs globaux et internationaux que d'acteurs de niches sur certains de ses marchés. Cette pression concurrentielle pourrait affecter la position du Groupe sur ses secteurs d'activités. Dans ce contexte, Safran poursuit sans relâche l'objectif de conserver et de développer, son avance technologique par une politique d'investissements soutenus en matière de recherche et développement, notamment dans des domaines d'activité dont le cycle de développement des produits est particulièrement long.

Afin de limiter l'impact de ce risque, Safran poursuit le déploiement de sa stratégie (§ 1.2) en vue d'équilibrer le portefeuille d'activités mais également les investissements en R&D (§1.5) et le développement des partenariats sur un certain nombre de programmes (§ 1.3).

Ces partenariats se traduisent dans certains cas par la création d'entités communes (joint-ventures). Ce schéma a notamment été retenu avec GE (sur les programmes CFM et LEAP), avec Albany (JV Albany Safran Composite – Aubes tissées 3D), avec NPO Saturn (JV PowerJet) et Honeywell (*electric green taxiing system* – taxiage plus écologique).

Dans la continuité de sa percée stratégique dans le domaine de l'avion « plus électrique » (acquisition de Goodrich Electrical Power Systems en 2013), Safran a annoncé début 2014, le regroupement de ses activités électriques au sein d'un seul pôle : Labinal Power Systems. Ce nouveau pôle d'expertise regroupe principalement Labinal ⁽¹⁾ (leader mondial des systèmes d'interconnexions électriques), Safran Power (spécialiste de l'énergie électrique à bord) et Aerosource (spécialiste de la maintenance et la réparation

d'équipements électriques). Il comprend aussi Safran Engineering Services (spécialiste des services d'ingénierie notamment dans le domaine des systèmes électriques) et Technofan (équipements de ventilation et moteurs électriques).

Par ailleurs dans ce cadre stratégique de maîtrise de l'énergie électrique, le Groupe a annoncé avoir signé un accord définitif pour acquérir les activités de distribution électrique embarquée et de solutions intégrées pour cockpit d'Eaton Aerospace, qui viendra renforcer le nouveau pôle d'activités électriques de Safran, Labinal Power Systems.

Retards et développements de programmes

Les constructeurs d'avions peuvent rencontrer des difficultés quant au respect du calendrier de leurs programmes. Des retards dans le planning de réalisation des nouveaux avions peuvent provoquer des reports de livraisons d'équipements Safran et affecter ainsi le rythme de réalisation du chiffre d'affaires du Groupe, et dans certains cas entraîner le versement de pénalités, en particulier lorsque la responsabilité du Groupe dans ces retards est avérée. De tels retards peuvent générer également des décalages dans les encaissements prévisionnels, générant ainsi un effet sur la trésorerie et le cas échéant sur la rentabilité du Groupe, ce qui peut le conduire à comptabiliser des dépréciations sur les actifs reconnus sur ces programmes. Safran est notamment fournisseur d'Airbus sur l'A350 et l'A320neo, de Boeing sur le 737MAX, de Comac sur le C919 et de Cessna et Dassault respectivement sur le Citation Longitude et le Falcon 5X.

Safran poursuit ses actions en matière de management de programme (§ 1.9). Cette démarche, PROMPT, met à disposition des équipes programmes, un référentiel, des méthodes et outils de travail dans le but d'améliorer le processus « manager les programmes ». Ce référentiel est basé sur 5 règles d'or : maintenir le plan de management de programme (PMP) à jour, être conforme aux exigences (de l'ensemble des parties prenantes), planifier et respecter les jalons, piloter la performance, maîtriser les risques.

Aléas politiques

Certains marchés dans les domaines de l'aéronautique, du spatial, de la défense et de la sécurité sont fermés à la concurrence étrangère ou sont attribués sur la base de considérations de sécurité ou d'indépendance nationale. Celles-ci peuvent limiter l'accès à certains marchés. Si elles continuaient de prévaloir dans le futur, Safran pourrait ne pas pénétrer certains de ces marchés, ce qui réduirait le potentiel de croissance du chiffre d'affaires et des résultats du Groupe.

Le développement des activités et des implantations de Safran à l'échelle mondiale expose parfois le Groupe à des risques politiques propres à certains pays qui seraient susceptibles d'affecter ses activités et ses résultats.

Accident d'aéronef

Les produits Safran équipent des biens à fort contenu technologique d'une valeur unitaire élevée, en particulier les avions civils et

(1) Labinal Power Systems est la nouvelle dénomination sociale de Labinal. Labinal Power Systems est également le nom utilisé pour désigner un nouveau pôle d'expertise, mis en place le 2 janvier 2014, regroupant les activités électriques du Groupe : la société Labinal Power Systems (un leader mondial des systèmes d'interconnexions électriques), Safran Power (spécialiste de l'énergie électrique à bord) comprenant les activités acquises de Goodrich Electrical Power Systems et la société Aerosource, Inc., Safran Engineering Services (spécialiste des services d'ingénierie notamment dans le domaine des systèmes électriques) et Technofan (équipements de ventilation et moteurs électriques).

militaires, les satellites et les hélicoptères. La responsabilité du Groupe peut ainsi être engagée en cas de perte ou d'accident d'un aéronef, de décès de passagers ou de pertes d'exploitation par une compagnie aérienne ou un exploitant d'hélicoptères.

Afin de limiter l'impact de ce risque, Safran poursuit ses actions en matière de qualité (§1.9) selon les axes définis dans la politique qualité du Groupe, qui se traduisent en plans de progrès dédiés, incluant notamment l'application et la montée en maturité du référentiel Safran de gestion de programme. Par ailleurs Safran mène une politique d'assurance visant à maintenir une couverture appropriée (§ 4.3).

Produits et services

Le Groupe applique des normes de qualité et de sécurité très élevées quant à la conception et à la fabrication de ses produits et services dont le niveau de technicité, de complexité et de technologies est en général lui-même très important.

La non qualité ou défaillance d'un de ces équipements, systèmes ou technologies pourrait conduire un client, partenaire ou tiers à des réclamations susceptibles d'entraîner des coûts (rappels de produits, campagnes de modernisation ou *retrofits*), des pertes de chiffres d'affaires, de position commerciale voire d'affecter l'image du groupe. Afin de limiter l'impact de ce risque, Safran poursuit un ensemble d'actions en matière de qualité (§ 1.9).

4.1.2 RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE

Les marchés de l'aéronautique, du spatial, de la défense et de la sécurité sont sujets à des évolutions technologiques importantes. Safran conçoit, développe et fabrique des produits et services reconnus pour leur haut niveau d'innovation et de technologie. Le Groupe est exposé au risque de voir des concurrents développer des produits plus performants techniquement, plus compétitifs ou commercialisés avant ceux du Groupe. Les activités et la situation financière de Safran pourraient en être affectées.

Afin de limiter l'impact de ce risque, les actions du Groupe dans le domaine technologique sont présentées dans le paragraphe R&D (§ 1.5). Safran prend appui également sur des partenaires qui lui apportent une expertise scientifique et technique (§ 1.5.2).

Par ailleurs, Safran a annoncé la création de deux nouveaux sites de recherche : le site de Safran composites à Itteville (regroupant 150 spécialistes des composites et de la chimie organique) et le centre de recherche Groupe à Saclay, opérationnel en 2014 (regroupant 300 scientifiques et technologues).

4.1.3 RISQUES LIÉS AUX PARTENAIRES ET FOURNISSEURS

De façon générale, sur la plupart de ses métiers, Safran travaille dans le cadre de partenariats avec des coopérants et fournisseurs. Les événements de nature à affecter ses partenaires peuvent avoir une incidence sur l'activité de Safran.

Les difficultés ou défaillances de fournisseurs pourraient affecter la chaîne logistique globale (*supply chain*), entraîner des surcoûts ou des retards de production qui affecteraient le Groupe.

Face à ce risque, Safran a mis en œuvre une politique achats (§ 1.8) et une structure mutualisée dans un centre de services partagés pour les achats hors production en cohérence avec ses objectifs d'excellence, de compétitivité et de développement durable.

La structure du carnet de commandes de Safran va générer une accélération du rythme de production sur les prochaines années. La capacité de Safran à respecter la montée en cadence (*ramp-up*) à venir dépend de facteurs internes et de facteurs externes au Groupe. Un dysfonctionnement d'un de ces facteurs risquerait de provoquer des retards ou surcoûts éventuels sur un programme.

Une part importante du chiffre d'affaires de Safran dépend, notamment dans le domaine aéronautique, de certains produits clés développés et produits en coopération avec General Electric (GE). Safran estime qu'environ 30 à 35 % de son chiffre d'affaires consolidé est lié à ces programmes (CFM et moteurs de forte puissance).

GE et Safran ont signé en juillet 2008 un accord qui prolonge leur partenariat en propulsion civile jusqu'en 2040. Ils ont également signé un accord de développement et de gestion de programmes pour les nacelles des futurs avions court-moyen courriers.

Par ailleurs, Safran participe à plusieurs partenariats : Powerjet société détenue à parts égales 50/50 par Snecma et NPO Saturn (Russie), Safran et AVIC (Chine), Safran et Honeywell (États-Unis), Safran et MTU, Safran et Thales (Sofradir et Optrolead). Si ces programmes étaient arrêtés ou si les partenaires de Safran cessaient d'assumer leur rôle dans le développement ou la commercialisation des produits en question, le chiffre d'affaires des activités aéronautiques et défense en serait affecté.

Les autres partenariats n'ont pas d'impact significatif.

4.1.4 RISQUES SUR LES MATIÈRES PREMIÈRES

Le Groupe est exposé au risque de matières premières notamment sur le titane, les alliages base nickel, les fibres composites, le perchlorate d'ammonium et le pétrole. Afin de limiter l'impact de ce risque, le Groupe gère ce risque, soit en négociant avec ses fournisseurs des contrats d'approvisionnement à moyen terme, soit en constituant des stocks, soit en utilisant des instruments de

couverture visant à réduire l'exposition du Groupe aux variations du prix de certaines matières premières cotées.

Les couvertures prises sur les marchés financiers sont présentées au paragraphe « Risques de marché et dérivés – gestion du risque de matières premières » (§ 4.1.7).

4.1.5 RISQUES LIÉS AUX ACQUISITIONS, RESTRUCTURATIONS

Dans le cadre de sa stratégie de développement, Safran procède à des acquisitions d'activités ou de sociétés, ainsi qu'à des fusions ou créations de sociétés ou à la mise en place de coopérations stratégiques (*joint-venture* par exemple). Safran a déployé les outils et contrôles permettant de maîtriser les risques inhérents à de telles opérations et a complété en 2013 son dispositif par la création d'une direction de l'intégration dont la mission contribue également à s'assurer que ces opérations dégagent les synergies et les résultats escomptés. Cependant, malgré la mise en place d'un processus rigoureux de contrôle de ces opérations, elles sont

susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe, sur les résultats attendus ou sur son image, si ce dernier ne réussit pas à intégrer les opérations et le personnel des entités acquises, à dégager les synergies et les économies escomptés, à maintenir de bonnes relations commerciales ou sociales au sein des entités acquises à la suite de changements de direction et de contrôle. Dans le cas de MorphoTrust, filiale américaine sous Proxy, la méthodologie Safran de management des risques a été déployée au sein de cette société dans la limite des contraintes de la réglementation applicable.

4.1.6 RISQUES LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

Le Groupe exerce ses activités au travers d'une large palette de métiers et d'expertises mobilisant les compétences variées de l'ensemble de ses collaborateurs. Un risque majeur serait que le Groupe rencontre des difficultés à disposer des compétences requises au bon moment et au bon endroit, pour mettre en œuvre sa stratégie et mener à bien ses programmes. Afin de limiter ce risque, le Groupe met tout en œuvre pour être en mesure d'acquérir, conserver, redéployer ou renouveler les compétences dont il aura besoin. Le Groupe a développé, avec des grandes écoles et des universités scientifiques, des politiques de partenariat pour favoriser le recrutement dans les domaines clés de son activité et

également une communication sur la marque employeur. En outre, les possibilités de mobilité professionnelle et géographique, la mise en place de systèmes de détection des potentiels, la formation et le suivi comme le développement de carrière permettent de renforcer l'attractivité du Groupe. Par ailleurs, le Groupe a déployé des dispositifs d'intéressement, de participation, d'actionnariat salarié et d'épargne salariale permettant notamment au personnel de participer au capital de Safran et de favoriser ainsi son adhésion et sa fidélisation. Cette politique dans le domaine des ressources humaines est décrite au § 5.3.

4.1.7 RISQUES DE MARCHÉ ET DÉRIVÉS

Les risques principaux couverts par les instruments financiers du Groupe sont le risque de change, les risques de taux d'intérêt, les risques sur les matières premières cotées, le risque sur le marché des actions, le risque de contrepartie et le risque de liquidité.

Enfin, les capitaux propres du Groupe sont exposés au risque de change EUR/USD au titre des investissements du Groupe dans des activités américaines qui sont présentées au § 3.1 (note 33 « Liste des sociétés consolidées ») du présent document de référence.

Gestion du risque de change

La majorité du chiffre d'affaires des activités propulsion et équipements aéronautiques est libellée en dollar US, monnaie qui constitue le référentiel quasi unique du secteur aéronautique civil. L'excédent net annuel des recettes sur les dépenses pour ces activités s'est élevé à 5,6 milliards de dollars US en 2013 (contre 5,0 milliards de dollars US en 2012).

Afin de protéger ses résultats, le Groupe met en œuvre une politique de couverture (décrite ci-après) dont la finalité est de réduire les facteurs d'incertitude affectant sa rentabilité et lui donner le temps nécessaire à l'adaptation de ses coûts à un environnement monétaire défavorable.

Par ailleurs, le compte de résultat du Groupe est exposé au risque de change EUR/USD au titre des actifs et passifs financiers du Groupe libellés en dollars US qui sont présentés au § 3.1 (note 27 « Gestion des risques de marché et dérivés ») du présent document de référence.

POLITIQUE DE COUVERTURE

La politique de gestion du risque de change définie par la société Safran pour l'essentiel de ses filiales repose sur deux principes :

- protéger la performance économique des fluctuations aléatoires du dollar US ;
- optimiser la qualité des couvertures chaque fois que possible, sans qu'à aucun moment le premier principe ne soit remis en cause.

La protection de la performance économique nécessite que soient définis une parité minimum du dollar US et un horizon sur lequel s'applique cette protection. La parité minimum correspond à un cours du dollar permettant à Safran de tenir ses objectifs de résultat opérationnel. C'est ainsi que des couvertures ont été engagées sur un horizon de quatre ans.

Concernant la couverture du risque de change au titre des investissements du Groupe dans des activités américaines, celle-ci est réalisée au travers d'une couverture d'investissement net partielle de ces activités décrite au § 3.1 (note 27 « Gestion des risques de marché et dérivés ») du présent document de référence.

MÉTHODE DE GESTION

La politique de couverture s'appuie sur la gestion d'un portefeuille d'instruments financiers visant à ne pas descendre en deçà d'une parité plancher de référence.

Dans le cadre des actions de constitution du portefeuille d'instruments de couverture, les principaux produits utilisés sont les ventes à terme, les accumulateurs et les achats d'options (*call Euro/put USD*).

Des actions d'optimisation sont également mises en œuvre en vue d'améliorer la parité plancher. Ces actions sont toujours conduites dans un souci de préservation de la performance économique du Groupe. Elles s'appuient sur des produits permettant éventuellement de bénéficier d'une amélioration partielle des parités sous-jacentes, sans remettre pour autant en cause la parité plancher d'origine.

Les produits sous-tendant cette stratégie sont essentiellement des achats à terme, des accumulateurs et des ventes d'options (*call USD/put Euro*).

PORTEFEUILLE DE COUVERTURE

Le portefeuille de couverture est présenté au § 3.1 (note 27 « Gestion des risques de marché et dérivés ») du présent document de référence.

Le Groupe a totalement couvert son exposition en dollar US pour les années 2014 et 2015 avec un cours de couverture de 1,26, et a en parallèle lancé des stratégies d'optimisation des portefeuilles en vue d'améliorer leurs parités plancher.

Le Groupe a poursuivi sa stratégie de couverture graduelle de son exposition 2016. Au 17 février 2014, le portefeuille 2016 est composé d'un portefeuille ferme de 2,1 milliards de dollars US de couverture à 1,28 de moyenne et d'un portefeuille optionnel de 2,2 milliards de dollars US de couverture à 1,27 de moyenne. De plus, 0,6 milliard de dollars US d'accumulateurs sont en place et continuent de compléter quotidiennement la couverture à un cours moyen de 1,22, et ceci tant que la parité euro/dollar US se maintient sous 1,38 en 2014. Si la parité euro/dollar US devait aller au-delà de 1,38, les positions acquises au préalable à 1,22 seraient conservées mais les accumulateurs arrêteraient de fonctionner jusqu'à ce que la parité spot revienne sous ce seuil. Au contraire, si la parité spot devait être inférieure à 1,22 (cours d'accumulation), le Groupe ne bénéficierait pas de l'amélioration et serait contraint, pour ces produits uniquement et pour le solde/durée restant à couvrir, de continuer d'accumuler des positions vendeuses de dollars à 1,22.

C'est donc au travers de la performance de ces produits, que le Groupe s'efforce d'atteindre un cours de couverture de 1,25 en 2016, dans la mesure où le seuil de désactivation est fixé à 1,38 en 2016.

Fin 2013, le Groupe a initié la couverture de son exposition nette projetée pour 2017 via la mise en place d'un portefeuille optionnel de 4,0 milliards de dollars US de couverture à 1,25 de moyenne (primes d'options incluses). Ces options mises en place ont la particularité d'avoir des maturités courtes inférieures à 1 an (en 2014) et des barrières désactivantes (barrières KO) placées pour moitié à 1,40 et l'autre moitié à 1,42. Les barrières désactivantes KO ne sont actives que pendant des fenêtres de temps réduites (de 1 mois à 4 mois en général) échelonnées tout au long de l'année.

Une option disparaîtrait si la parité spot était amenée à franchir sa barrière désactivante KO (nécessairement pendant la fenêtre active). Le portefeuille de couverture serait alors réduit du notionnel de l'option ainsi désactivée.

Pour mémoire, l'exposition annuelle estimée autour de 5,8 milliards de dollars US en 2014 dépend du niveau des ventes prévues au budget. Elle est revue à intervalles réguliers pour chaque année de l'horizon couvert.

Toute variation de 1 centime de la parité Euro/USD en dollar US sur le cours de couverture a un impact de 36 millions d'euros sur le résultat opérationnel en données ajustées.

SENSIBILITÉ

Les tableaux ci-dessous présentent la sensibilité des principaux agrégats du compte de résultat, en données ajustées d'une part, et en données consolidées d'autre part, à une variation de +/-5 % des cours euro/dollar US (cours moyen et cours de clôture). L'analyse de sensibilité tient compte à la fois des :

- effets de conversion : impact des variations des cours euro/dollar US sur la conversion en euros des résultats des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est le dollar US ;
- effets de transaction : impact des variations des cours euro/dollar US sur les transactions réalisées en dollar US par des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est l'euro et sur la valorisation du portefeuille de couvertures de change euro/dollar US.

Par ailleurs, la sensibilité des capitaux propres à une variation de +/-5 % du cours euro/dollar US de clôture affectant la couverture d'investissement net partielle des entités américaines est présentée au § 3.1 (note 27 « Gestion des risques de marché et dérivés ») du présent document de référence.

Données ajustées (en millions d'euros)

	2012		2013	
	- 5 %	+ 5 %	- 5 %	+ 5 %
Hypothèse de variation du cours euro/dollar US	- 5 %	+ 5 %	- 5 %	+ 5 %
Cours moyen	1,29		1,33	
Cours moyen utilisé pour l'analyse de sensibilité	1,22	1,35	1,26	1,39
Cours de clôture	1,32		1,38	
Cours de clôture utilisé pour l'analyse de sensibilité	1,25	1,39	1,31	1,45
Chiffre d'affaires	281	(254)	284	(257)
Résultat opérationnel	11	(10)	11	(10)
Résultat financier	17	(15)	19	(17)
Résultat avant impôt	28	(25)	30	(27)

Données consolidées non ajustées
(en millions d'euros)

	2012		2013	
	- 5 %	+ 5 %	- 5 %	+ 5 %
Hypothèse de variation du cours euro/dollar US				
Cours moyen	1,29		1,33	
Cours moyen utilisé pour l'analyse de sensibilité	1,22	1,35	1,26	1,39
Cours de clôture	1,32		1,38	
Cours de clôture utilisé pour l'analyse de sensibilité	1,25	1,39	1,31	1,45
Chiffre d'affaires	480	(434)	506	(458)
Résultat opérationnel	207	(187)	229	(208)
Résultat financier	(814)	643	(599)	475
Résultat avant impôt	(608)	456	(370)	267

Gestion du risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt recouvre deux natures de risques :

- un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. Les variations de taux d'intérêt influent sur la valeur de marché de ces actifs et passifs ;
- un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variable. Les variations de taux d'intérêt ont une incidence directe sur le résultat du Groupe.

Le Groupe, dans le cadre de sa politique générale, arbitre entre ces deux natures de risques, en utilisant au besoin des instruments financiers propres au marché des taux (*swap* de taux d'intérêt, options...).

RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT EURO

L'émission obligataire, qui avait été variabilisée avec des *swaps* de taux payeur variable/receveur fixe pour un montant total de 750 millions d'euros, a été refixée dans son intégralité au cours de l'année 2011. Il en résulte qu'aux *swaps* de taux payeur variable/receveur fixe, d'échéances résiduelles de un à trois ans pour un montant de 750 millions d'euros, ont été ajoutés des *swaps* de taux inverses de même maturité résiduelle, payeur fixe/receveur variable pour un montant de 750 millions d'euros. Les *swaps* de taux qui avaient une échéance résiduelle à moins d'un an sont arrivés à expiration en 2012. Leur montant notionnel dans chacun des deux sens était de 250 millions d'euros. Les autres *swaps* de taux arriveront à expiration en novembre 2014 à la même date d'échéance que l'emprunt obligataire.

L'exposition au risque de taux d'intérêt Euro est présentée au § 3.1 (note 27 « Gestion des risques de marché et dérivés ») du présent document de référence.

RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT USD

L'émission du 9 février 2012 de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain (USPP) pour 1,2 milliard de dollars US a été partiellement variabilisée. Des *swaps* de taux payeur variable/receveur fixe en dollars US ont été mis en place sur les deux tranches à 10 et 12 ans pour respectivement 540 et 505 millions de dollars US. La tranche à 7 ans de 155 millions de dollars US a été maintenue à taux fixe.

Ces *swaps* font l'objet d'une comptabilité de couverture de juste valeur.

L'exposition au risque de taux d'intérêt USD est présentée au § 3.1 (note 27 « Gestion des risques de marché et dérivés ») du présent document de référence.

SENSIBILITÉ

Toute augmentation des taux d'intérêt de 1 % se traduirait par une augmentation du coût de la dette de 2 millions d'euros (contre une diminution de 1 million d'euros en 2012).

Gestion du risque de matières premières

Depuis 2009, une politique de couverture de l'exposition du Groupe aux variations du prix de certaines matières premières cotées (nickel, platine) a été mise en place. La couverture du pétrole a été incorporée à la politique en 2012 et celle de l'or en 2013. L'objectif de la politique est de protéger la performance économique du Groupe des fluctuations des cours des matières premières.

Ces couvertures, qui visent à réduire les facteurs d'incertitude, ont été engagées sur un horizon de cinq à six ans. L'instrument financier utilisé est l'achat à terme de matières premières sur le *London Metal Exchange* (LME).

Ces achats à terme sont affectés aux flux hautement probables des sociétés du Groupe générés par les achats de pièces semi-finies ayant une forte composante matières premières. Ces flux sont déterminés à partir du carnet de commandes et des prévisions budgétaires.

Les couvertures sur matières premières ainsi que la juste valeur des instruments financiers de couverture associés sont présentées au § 3.1 (note 27 « Gestion des risques de marché et dérivés ») du présent document de référence.

Gestion du risque de marché action

L'exposition de Safran au risque de fluctuation des cours de Bourse porte sur les titres Embraer et Myriad, seuls titres cotés classés en actifs financiers disponibles à la vente.

Une variation défavorable de 5 % du cours de ces titres aurait une incidence négative nette sur les capitaux propres de (3) millions d'euros ((3) millions d'euros au 31 décembre 2012).

Gestion du risque de contrepartie

Les transactions qui génèrent potentiellement pour le Groupe un risque de contrepartie sont les suivantes :

- les placements financiers temporaires ;
- les instruments dérivés ;
- les comptes clients ;
- les garanties financières accordées aux clients.

Les placements financiers sont diversifiés. Ils concernent des titres de premier rang et sont négociés avec des banques, elles-mêmes de premier rang.

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul but de réduire son exposition globale aux risques de change, de taux et de matières premières résultant de ses opérations courantes. Elles sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier rang.

La prise en compte du risque de contrepartie dans la valorisation des dérivés, telle que mentionnée au § 3.1 (note 1 W) « Dérivés et comptabilité de couverture » du présent document de référence, est non significative.

Le risque de contrepartie lié aux comptes clients est limité du fait du nombre important de clients composant le portefeuille et de leur diversité géographique.

Dans le cadre de ces activités civiles et militaires, le Groupe est éventuellement exposé à des retards de paiement de ses clients, en particulier ses clients États, ce qui pourrait peser sur sa capacité à atteindre ses objectifs de cash flow libre.

L'échéancier des créances clients et autres débiteurs figure au § 3.1 (note 16 « Créances clients et autres débiteurs ») du présent document de référence.

Gestion du risque de liquidité

La gestion de trésorerie du Groupe est centralisée : l'ensemble des excédents de trésorerie ou des besoins de financement de ses filiales, lorsque la législation locale le permet, est placé auprès de ou financé par la société Safran à des conditions de marché. L'équipe centrale de trésorerie gère le financement, courant et prévisionnel,

du Groupe, et assure la capacité du Groupe à faire face à ses engagements financiers en maintenant un niveau de disponibilités et de facilités de crédit confirmées compatibles avec sa taille et les échéances de sa dette.

La gestion des excédents de trésorerie repose sur deux principes :

- assurer la protection à tout instant des placements financiers ;
- optimiser la qualité des rendements financiers chaque fois que possible sans qu'à aucun moment le premier principe ne soit remis en cause.

L'existence de lignes de liquidité non utilisées rend le Groupe peu sensible au risque de liquidité.

Le financement BEI mis en place en 2010 est soumis à des covenants financiers.

Il s'agit des deux ratios-limites suivants :

- dette nette/EBITDA < 2,5 ;
- dette nette/fonds propres < 1.

Les sources de liquidités confirmées et non utilisées au 31 décembre 2013 s'élèvent à 2 550 millions d'euros ; elles sont composées de deux lignes de crédits syndiqués de 1 600 millions d'euros et 950 millions d'euros d'échéance respective décembre 2015 et octobre 2016. Ces deux lignes sont soumises au ratio-limite suivant « Dette nette/EBITDA < 2,5 ».

Ce covenant financier s'applique également à l'émission de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain (USPP).

Les définitions des termes « Dette nette », « EBITDA » et « Fonds propres » s'appliquant aux financements BEI, à l'emprunt USPP et aux lignes de crédits syndiquées sont les suivantes :

- dette nette : dettes financières (hors dettes soumises à des conditions particulières) diminuées des valeurs mobilières de placement et disponibilités ;
- EBITDA : somme du résultat opérationnel et des dotations nettes aux amortissements et provisions pour dépréciation d'actif (cet agrégat est calculé sur les données ajustées) ;
- fonds propres : les fonds propres sont les capitaux propres part du Groupe et les intérêts minoritaires.

L'échéancier des passifs financiers (hors dérivés passifs) est présenté au § 3.1 (note 23 « Passifs financiers portant intérêts ») du présent document de référence.

4.1.8 RISQUES JURIDIQUES

Comme tout groupe industriel, Safran est exposé à des risques techniques et commerciaux. Dans le domaine juridique, le Groupe est, en particulier, exposé au risque de non-respect des réglementations en matière de conformité commerciale et de droit de la concurrence. En ce qui concerne le risque éthique, Safran a mis en place des plans d'actions décrits au § 5.2 « Pérenniser la culture d'intégrité », en particulier afin de limiter l'impact du risque de non-conformité commerciale.

En dehors des principaux risques avérés dans ces domaines, figurant au paragraphe « Passifs éventuels liés à l'activité courante » de la note « Engagements hors bilan » (§ 3.1 note 30) et à la note « Litiges » (§ 3.1 note 31) du présent document de référence, l'analyse des risques juridiques du Groupe ne fait apparaître aucun risque d'occurrence et de gravité significatives.

4.1.9 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Toute activité industrielle génère des risques, en particulier dans les domaines de la santé, de la sécurité au travail et de l'environnement (SSE). Le Groupe déploie sa politique SSE dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de ses performances visant à accroître sa culture d'anticipation et de prévention vis-à-vis des risques potentiels liés à ses activités.

Le chapitre 5 « Responsabilité sociétale de l'entreprise » décrit un ensemble de programmes et d'actions conduits en ce domaine. Les analyses effectuées n'identifient pas de risque non maîtrisé.

4.1.10 RISQUES LIÉS À LA CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Compte tenu de ses activités de défense mais également du haut niveau d'innovation et de technologie de ses produits, Safran peut être exposé au risque d'atteintes à la sécurité de ses infrastructures industrielles ou de ses systèmes de traitement de l'information (tentatives d'intrusion aux fins d'accès à des informations confidentielles, menaces à la sécurité physique des installations...).

Afin de limiter l'impact de ce risque, le Groupe a mis en place une politique générale de sûreté (respectant les réglementations nationales et soumise à audits et inspections par les autorités de tutelles). Cette politique est déclinée au plan de la sécurité des systèmes d'information (SSI) et prend en compte la définition du patrimoine à protéger dans le Groupe. Des actions de sensibilisation de ses personnels sont également pilotées par les responsables sûreté.

4.2 MANAGEMENT GLOBAL DES RISQUES : POLITIQUE GÉNÉRALE

Le Groupe poursuit une démarche active de management global des risques validée par le comité des risques Groupe.

4.2.1 LE COMITÉ DES RISQUES GROUPE

Le comité des risques Groupe est constitué du président-directeur général et des trois directeurs généraux délégués ; il est animé par le directeur des risques et assurances Groupe.

Ses missions sont les suivantes :

- valider la politique de gestion des risques ;
- valider la cartographie des risques du Groupe et leur maîtrise ;
- s'assurer que le processus de gestion des risques fonctionne ;

- s'assurer que le niveau de sensibilisation aux risques est approprié ;
- s'assurer que la procédure de gestion des crises fonctionne efficacement ;
- valider le plan d'actions transverses de la direction des risques.

Le comité des risques s'est réuni deux fois en 2013.

4.2.2 LA DIRECTION DES RISQUES ET ASSURANCES

La direction des risques et assurances, rattachée au directeur général délégué en charge des affaires économiques et financières, est responsable de la mise en œuvre de cette politique. Elle assure les missions suivantes :

1) Établir la cartographie des risques du Groupe

La direction des risques et assurances réalise la synthèse de l'appréciation des risques au niveau du Groupe et propose une

cartographie des risques au comité des risques Groupe qui la valide. L'impact de chaque risque est évalué en fonction des conséquences directes ou indirectes à l'horizon retenu dans un scénario réaliste maximisé. L'évaluation du niveau de maîtrise est également indispensable pour compléter la caractérisation des risques.

Elle s'assure de la mise en place de plans d'actions pour améliorer la maîtrise des risques et propose un arbitrage entre la conservation d'une partie de ces risques ou le transfert aux marchés de l'assurance et/ou de la réassurance lorsqu'un tel marché existe pour ce type de risque.

2) Déployer le dispositif de management des risques

Afin de disposer d'un taux de couverture des risques optimum, le dispositif de management des risques s'appuie sur :

LES SOCIÉTÉS DE RANG 1

Chaque société de rang 1 a nommé un *Risk Manager* qui établit la cartographie des risques de sa société, revue lors des comités des risques société. Dans tous les cas, la gestion du risque procède d'une démarche méthodologique commune dont le point de départ est l'analyse du risque. Pour chaque risque identifié, un propriétaire de risque devra être désigné, en charge d'élaborer un plan d'actions et de s'assurer de sa mise en œuvre. L'objectif à atteindre est le contrôle permanent du risque jusqu'à son traitement maximum.

Le *Risk Manager* de chaque société de rang 1 transmet trimestriellement à la direction des risques des indicateurs (cartographie des risques majeurs et leurs niveaux de maîtrise, niveaux de maturité de la gestion des risques) et, une fois par an, un rapport sur l'organisation de la gestion des risques dans la société concernée. En complément, la direction des risques rencontre le *Risk Manager* de chaque société de rang 1 afin d'évaluer le niveau de maturité du management des risques dans sa société.

Les *Risks Managers* des sociétés de rang 1 ont en charge le déploiement de la démarche de management des risques dans les filiales et JV dépendant de leur société de rang 1.

Le déploiement du management des risques dans les entités nouvellement acquises fait partie des plans d'actions demandés aux sociétés de rang 1 par la direction des risques et assurances du Groupe.

Chaque société de rang 1 organise un comité des risques au minimum 2 fois par an.

Le directeur des risques et assurances Groupe participe régulièrement aux comités des risques des sociétés de rang 1.

La direction des risques et assurances anime le réseau des *Risk Managers*. Des réunions ont lieu régulièrement permettant un partage des bonnes pratiques et l'identification des risques émergents. Des groupes de travail sont organisés sur les axes de travail validés annuellement par le comité des risques Groupe.

LES DIRECTIONS FONCTIONNELLES ET LES PROCESSUS

La direction des risques a établi une cartographie des risques majeurs par direction fonctionnelle, fonctions centrales de la société Safran, à partir d'entretiens. Ces cartographies sont validées par les directions fonctionnelles et, pour chaque risque identifié, un propriétaire est nommé, chargé d'élaborer un plan d'actions. Ces plans d'actions sont présentés au comité des risques du Groupe.

Le dispositif s'appuie également sur l'audit interne et le contrôle interne (cf. § 6.5.5).

3) Bâtir un référentiel du management des risques, analyser et proposer les axes d'amélioration du dispositif

La direction des risques et assurances élabore les outils méthodologiques et les procédures qui assurent la cohérence du traitement des risques entre les sociétés, les assiste dans leur utilisation et favorise l'échange des bonnes pratiques. Le Groupe dispose d'un référentiel risques par processus et d'échelles d'impact, de fréquence ou probabilité et de maîtrise. Des guides d'analyse de certains risques sont élaborés.

4) Promouvoir au sein du Groupe les actions de communication et de formation à la culture des risques

Dans le cadre notamment de Safran University, la formation « risques et management » initiée en 2007 et réalisée conjointement par la direction des risques et les *Risk Managers* du Groupe a permis de former à ce jour près de 1 000 managers au sein du Groupe dont 115 en 2013. Par ailleurs, la mise en place en 2013 de nouvelles formations, type « plan de continuité d'activité (PCA) » et « crise et management » contribuent pleinement au développement de la culture du management des risques.

5) Mettre en œuvre le dispositif de prévention et de gestion des crises

Ce dispositif s'appuie sur la mise en place de procédures coordonnées de gestion des alertes et des crises, tant au niveau du Groupe que d'une société ou d'un établissement.

6) Mettre en œuvre le programme Preventive Safran's document Integrity Program (PSIP)

Ce programme a pour objectifs de contribuer à la maîtrise des risques documentaires et de mise en cause judiciaire dus aux produits/services du Groupe et protéger les salariés des conséquences d'un accident dans lequel le produit/service pourrait être mis en cause.

Plus de 2 000 salariés ont été sensibilisés au travers de ce programme en 2013.

7) Mettre en œuvre les couvertures d'assurances

La direction des risques et assurances identifie les besoins et met en œuvre les couvertures d'assurances nécessaires pour faire face aux risques d'accidents auxquels sont exposées les entités du Groupe.

Elle fait appel, après analyse, soit au marché de l'assurance, soit à un mécanisme d'auto-assurance Groupe.

Elle intervient pour toutes les assurances du Groupe concernant les dommages causés au Groupe ou par le Groupe, à l'exclusion des assurances concernant les personnes et les assurances-crédits.

4.3 ASSURANCES

Les principaux risques accidentels sont assurés par des programmes multilignes, pluriannuels à vocation mondiale, et souscrits auprès d'assureurs de premier plan :

- police « tous risques industriels » garantissant les dommages aux installations industrielles (bâtiments, machines, stocks...). Le montant maximum des garanties est de 300 millions d'euros, porté à 800 millions d'euros pour certains sites, sauf certaines sous-limites qui sont imposées par le marché : entre autres inondations, tremblements de terre, catastrophes naturelles. Cette police intègre une garantie « pertes d'exploitation » ;
- polices « responsabilité civile produits » garantissant les conséquences financières du défaut d'un produit en cas d'événement accidentel après sa livraison à un tiers :
 - relatives aux produits aéronautiques

Le montant de la garantie est de 2 milliards de dollars US par an épuisable dans l'année pour les produits aéronautiques. Le montant de la garantie est plafonné à 1 milliard de dollars US pour les produits à destination des hélicoptères. Le montant de la garantie responsabilité civile terrorisme est de 1 milliard de dollars US.

- relatives aux produits « terrestres » (hors activités aéronautiques)

Le montant de la garantie s'élève à 250 millions d'euros par an épuisable dans l'année.

Le total des primes payées par le Groupe, toutes polices confondues, en 2013 a représenté 0,13 % du chiffre d'affaires consolidé ajusté.

Enfin, une société captive de réassurance au Luxembourg (Soreval), détenue par le Groupe, participe au dispositif de couverture des risques ; elle intervient dans le cadre des programmes de couverture dommages aux biens et responsabilité civile aéronautique.

Des programmes locaux d'assurance sont souscrits dans le monde entier pour répondre soit à des risques spécifiques, soit à une réglementation locale d'assurance.

5

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

5.1	LA DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) DU GROUPE	196
5.1.1	Les axes stratégiques RSE	196
5.1.2	La gouvernance RSE	197
5.1.3	Garantir le meilleur échange avec les parties prenantes	197
5.2	PÉRENNISER LA CULTURE D'INTÉGRITÉ	198
5.2.1	Engagements : charte d'éthique et valeurs du Groupe	198
5.2.2	Tolérance zéro à l'égard de la corruption	200
5.2.3	Respect des lois à l'exportation	202
5.3	DÉVELOPPER LE POTENTIEL HUMAIN	203
5.3.1	Présentation des axes stratégiques	203
5.3.2	Effectifs	205
5.3.3	Politiques RH	206
5.3.4	Rémunérations et avantages sociaux	209
5.3.5	Politique sociale	211
5.3.6	Diversité et égalité des chances	212
5.4	VISER L'EXCELLENCE EN SANTÉ, SÉCURITÉ, ET ENVIRONNEMENT	214
5.4.1	Politique Santé, Sécurité au travail et Environnement (SSE)	214
5.4.2	Viser l'excellence dans la sécurité des biens et des personnes	216
5.4.3	Développer des produits et procédés innovants à moindre impact environnemental	218
5.4.4	Conclusions	223
5.5	IMPLIQUER NOS FOURNISSEURS ET PARTENAIRES	224
5.5.1	La démarche achats responsables	224
5.5.2	Sous-traitance	224
5.6	S'INVESTIR VIA LES FONDATIONS ET LE MÉCÉNAT	224
5.6.1	Les fondations de Safran	225
5.6.2	Mécénat de solidarité	225
5.7	MÉTHODOLOGIE DU SUIVI DES INDICATEURS RSE ET AVIS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	226
5.7.1	Note méthodologique sur le suivi des indicateurs sociaux et Santé, Sécurité, Environnement (SSE)	226
5.7.2	Rapport des commissaires aux comptes désignés organismes tiers indépendants sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	229



66 289

salariés dans le monde
au 31 décembre 2013

8 454

recrutements réalisés
dans le monde en 2013

dont **3 249**

créations d'emploi

- 40 %

sur le taux de fréquence des accidents
avec arrêt en 2013 par rapport à 2008

- 42 %

du nombre d'accidents avec arrêt
pour 1 000 salariés
par rapport à 2008

+ de 10 000

salariés formés *in situ* dans le monde
entier en conformité commerciale et
contrôle des exportations depuis 2010

Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

La démarche de Safran repose sur six axes stratégiques déterminés sur la base des grands domaines d'actions de la norme ISO 26000 :

- développer des produits et procédés innovants à moindre impact environnemental ;
- viser toujours l'excellence dans la sécurité et la protection des personnes et des biens ;
- développer le potentiel humain ;
- impliquer nos fournisseurs et partenaires ;
- pérenniser la culture d'intégrité dans le Groupe ;
- garantir le meilleur échange avec les parties prenantes.

La politique RSE est portée par le directeur général délégué, Secrétaire général, qui s'appuie sur un référent en interne chargé du déploiement de la démarche.

Ce référent a notamment la responsabilité d'animer et déployer la politique RSE au niveau du Groupe en coordination avec un comité de pilotage interne qui regroupe des représentants des différentes directions impliquées (ressources humaines, direction générale des relations européennes et internationales, développement durable, achats, fondations, juridique, communication et mécénat, ...).

Engagement éthique et sociétal

Safran s'appuie sur des valeurs et une éthique partagées par l'ensemble de son personnel. Le Groupe a un devoir de vigilance qui est intégré à toutes les fonctions de l'entreprise et veille à conduire le développement de ses activités conformément aux meilleurs standards internationaux de l'éthique commerciale, de l'intégrité et de l'exigence professionnelle. Ces valeurs et ce comportement éthique doivent permettre de répondre pleinement à la confiance que place dans le Groupe l'ensemble de ses parties prenantes.

La politique ressources humaines du Groupe

Elle se déploie autour de quatre axes stratégiques :

- servir l'innovation par les meilleurs talents ;
- porter la responsabilité sociale ;
- être un moteur de l'internationalisation ;
- être un acteur fort de la transformation du Groupe.

Santé, Sécurité, Environnement (SSE)

Safran a l'ambition de viser l'excellence dans les domaines de la santé, de la sécurité au travail et de l'environnement, comme c'est le cas pour ses produits et ses services, en accord avec ses valeurs, et en cohérence avec ses enjeux de développement durable.

Méthodologie du suivi des indicateurs RSE et avis des commissaires aux comptes

Le Groupe a choisi de faire vérifier par un collège de commissaires aux comptes, Ernst & Young Audit et Mazars, la totalité des indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux et l'ensemble du rapport conformément à l'article 225 de la Loi Grenelle 2 et à ses textes d'application. Ils font l'objet d'une vérification avec un niveau d'assurance raisonnable sur 10 indicateurs sociaux (repérés par le signe dans le présent chapitre) et avec une assurance modérée sur une sélection de 8 indicateurs SSE et 8 indicateurs sociaux. 11 informations thématiques ont également fait l'objet d'une vérification. La nature des travaux réalisés et les conclusions de ces travaux sont présentées dans l'avis d'assurance au § 5.7.2.

5.1 LA DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) DU GROUPE

Dans les domaines de l'aéronautique, de l'espace, de la défense et de la sécurité, porté par sa forte capacité d'innovation technologique, le Groupe prépare l'avenir et développe des produits toujours plus performants. Il répond ainsi aux impératifs économiques de ses clients tout en satisfaisant aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux. Safran a intégré le fait que les entreprises ne sont plus seulement jugées sur leurs performances économiques ou sur la qualité de leurs produits, mais aussi sur l'ambition de leur démarche sociétale.

Safran, en exerçant ses activités, se doit d'intégrer dans sa stratégie une démarche de responsabilité sociétale afin de satisfaire les attentes des différentes parties prenantes notamment ses salariés, ses partenaires, ses clients, ses actionnaires, ses fournisseurs ainsi que toutes les communautés concernées par ses activités.

Cette démarche de responsabilité sociétale repose sur des valeurs et une éthique partagées par l'ensemble des salariés : la responsabilité citoyenne, la valorisation des femmes et des hommes, le respect des engagements et la puissance de l'équipe sont des valeurs constitutives de la culture d'entreprise de Safran. La création de Safran en 2005, issue du rapprochement de Sagem⁽¹⁾ et Snecma, a été l'occasion de formaliser et déployer ces valeurs.

La responsabilité d'entreprise de Safran se manifeste également par différents engagements tels que :

- la politique Santé, Sécurité, Environnement (SSE) ambitieuse visant à développer une culture d'anticipation et de prévention afin de maîtriser les risques afférents pour l'ensemble de ses parties prenantes ;
- le développement des activités du Groupe dans le respect total des meilleurs standards de l'éthique commerciale ;
- le développement d'une politique de ressources humaines dynamique, soucieuse d'anticiper les besoins en compétences, de préserver la santé des salariés et respectueuse du dialogue social ;

- la conduite de projets ambitieux en faveur de la diversité : Safran favorise l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées, développe l'emploi durable des jeunes et capitalise sur l'expérience des seniors, s'engage sur l'insertion sociale, notamment des jeunes issus des quartiers défavorisés et encourage l'égalité entre les femmes et les hommes ;
- les Fondations de Safran concernent l'insertion d'adolescents et de jeunes adultes en difficulté pour l'une et l'accompagnement de jeunes musiciens particulièrement prometteurs pour l'autre ;
- les actions de mécénat menées avec, de préférence, des partenaires publics ou privés permettent de favoriser l'égalité des chances.

En 2012, la direction générale du Groupe a souhaité formaliser la stratégie RSE de Safran et officialiser une gouvernance dédiée. Cette démarche s'est poursuivie en 2013 à travers différentes actions comme l'adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies. Par cette adhésion, Safran s'est engagé à respecter et promouvoir dans ses pratiques dix principes universels dans les domaines des droits de l'Homme, du droit du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Le Groupe a également, pour la troisième année consécutive, choisi de rassembler l'ensemble des informations et données sociales, environnementales et sociétales dans un chapitre unique. Safran souhaite ainsi mettre en lumière les engagements et les contributions dans ce domaine, souligner la cohérence de l'ensemble des actions menées et inscrire sa démarche de responsabilité sociétale comme un élément stratégique de l'avenir et de la croissance du Groupe. Ce choix, qui s'inscrit dans la continuité de la démarche proactive initiée par le Groupe en 2011, répond aux exigences de l'article 225 de la Loi Grenelle 2 et de ses textes d'application.

La majorité des informations détaillées ci-après sont consolidées sur l'ensemble du Groupe au niveau mondial. Toutefois, par souci de fiabilité et compte tenu de spécificités législatives, plusieurs informations dans le domaine des ressources humaines portent sur un périmètre restreint, limité à la France voire à l'Europe⁽²⁾.

5.1.1 LES AXES STRATÉGIQUES RSE

La politique de responsabilité sociétale du Groupe met en exergue plusieurs axes stratégiques déterminés sur la base des grands domaines d'actions définis dans la norme ISO 26000 et tenant compte :

- des opportunités inhérentes à la stratégie du Groupe que sont la performance économique, l'innovation et l'internationalisation ;
- des nombreuses actions et engagements existants ;
- de l'attente et des intérêts des parties prenantes du Groupe.

La prise en compte de ces différents critères a abouti pour Safran à la formalisation des six axes stratégiques RSE suivants :

- développer des produits et procédés innovants à moindre impact environnemental ;
- viser toujours l'excellence dans la sécurité et la protection des personnes et des biens ;
- développer le potentiel humain ;

(1) Sagem est le nom commercial pour Sagem Défense Sécurité.

(2) Cf. Note méthodologique sur le reporting des indicateurs sociaux et Santé, Sécurité, Environnement (SSE) au § 5.7.1.

- impliquer nos fournisseurs et partenaires ;
- pérenniser la culture d'intégrité dans le Groupe ;
- garantir le meilleur échange avec les parties prenantes.

Chacun de ces axes fait l'objet d'un plan d'actions accompagné d'objectifs et d'indicateurs de suivi. Le suivi de ces objectifs est assuré par un comité de pilotage interne réunissant les représentants des principales directions impliquées sur la RSE.

5.1.2 LA GOUVERNANCE RSE

La politique RSE est portée au niveau de la direction générale par le directeur général délégué, Secrétaire général, qui s'appuie sur un référent interne chargé du déploiement de la démarche.

Ce référent a notamment la responsabilité d'animer et de déployer la politique RSE au niveau du Groupe en coordination avec un comité de pilotage interne qui regroupe les différentes directions

impliquées (ressources humaines, direction générale des relations européennes et internationales, développement durable, achats, fondations, juridique, communication et mécénat,...).

Le référent s'appuie également sur des relais RSE, les directeurs des ressources humaines zones et filiales, dans les sociétés et les régions du monde où Safran est présent.

5.1.3 GARANTIR LE MEILLEUR ÉCHANGE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Safran, en tant qu'acteur économique majeur, se doit d'avoir un comportement responsable vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes : partenaires d'affaires, parties prenantes internes, société civile, observateurs, partenaires publics.

Il est par conséquent fondamental que la politique RSE de Safran intègre comme axe stratégique la transparence de la communication et des échanges avec les parties prenantes du Groupe. Safran développe une communication proactive auprès de ses parties prenantes, avec un ensemble de supports et d'outils, notamment pour les salariés (charte d'éthique, charte diversité, charte mobilité), les actionnaires (le guide de l'actionnaire), les clients

et partenaires d'affaires (le rapport d'activité et de responsabilité sociétale d'entreprise).

Pour répondre aux attentes de ses parties prenantes, Safran met également à disposition, sur son site internet, des données sur ses engagements notamment concernant la politique SSE, sur les actions et projets menés en matière d'innovation et sur son modèle social. Dans le cadre de ses partenariats publics, notamment avec les écoles et les universités, Safran présente sa politique RSE au travers d'interventions sur des sujets comme la politique ressources humaines, la diversité, l'innovation ou le développement durable.

CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES



5.2 PÉRENNISER LA CULTURE D'INTÉGRITÉ

5.2.1 ENGAGEMENTS : CHARTE D'ÉTHIQUE ET VALEURS DU GROUPE

Safran s'appuie sur des valeurs et une éthique partagées par l'ensemble de son personnel. Il veille à ce que ses activités soient conduites conformément à des standards élevés d'honnêteté, d'intégrité et d'exigence professionnelle. Ces valeurs et cette éthique doivent permettre de répondre pleinement à la confiance que placent dans le Groupe, ses clients, son personnel, ses actionnaires, ses fournisseurs et l'ensemble de ses partenaires.

Les valeurs du Groupe

Safran s'est doté de sept valeurs sur lesquelles il fonde son identité et affirme son image vis-à-vis de toutes ses parties prenantes.

Promues sur chaque site du Groupe, ces valeurs sont les suivantes :

- la priorité au client ;
- le respect des engagements dans les principes de la charte d'éthique ;
- l'innovation ;
- la réactivité ;
- la puissance de l'équipe ;
- la valorisation des femmes et des hommes ;
- la responsabilité citoyenne.



L'éthique du Groupe

LA CHARTE D'ÉTHIQUE

Depuis 2005, Safran dispose d'une charte d'éthique formalisant les principes et corps de références communs du Groupe, afin que chacun de ses salariés s'y réfère en toutes circonstances. Les règles qui sont rappelées n'ont pas pour but de se substituer ou d'aménager les lois et règlements en vigueur, mais de donner à chacun des éléments d'appréciation et des références dans la conduite de ses activités professionnelles.

Comportement à l'extérieur du Groupe

■ Respect des lois

Dans tous les pays où il exerce ses activités, le personnel du Groupe respecte la loi. Il est d'autant plus attentif à ce point que la connaissance et la compréhension de la loi peuvent être parfois difficiles dans des environnements culturels et juridiques très différents de ceux dans lesquels le personnel a travaillé jusqu'alors. En cas d'interrogation ou de doute, il devra immédiatement s'adresser à sa hiérarchie ou à la direction juridique.

Le personnel qui travaille dans une filiale commune d'une société du Groupe et d'une société étrangère doit respecter la loi du pays de la filiale commune, ainsi que celle du ou des pays où elle exerce ses activités et où résident ses actionnaires.

L'intégrité, l'honnêteté et la transparence doivent guider le personnel du Groupe dans l'exercice de ses activités professionnelles. Il lui faut agir, vis-à-vis des clients, fournisseurs et autres partenaires commerciaux, dans l'intérêt du Groupe et dans le respect des lois et réglementations.

L'ensemble du personnel veillera plus particulièrement au respect des lois régissant la lutte contre la corruption, la concurrence, le contrôle des exportations et réexportations, le travail et l'emploi, la sécurité, la santé et la protection de l'environnement.

■ Pratiques professionnelles adaptées

Tolérance zéro à l'égard de la corruption

Safran, ses sociétés et ses employés ne tolèrent aucune pratique en matière de corruption, active ou passive, directe ou indirecte, au profit d'acteurs du secteur public comme du secteur privé.

Les sociétés du Groupe respectent l'ensemble des conventions internationales relatives à la lutte contre la corruption ainsi que les lois anti-corruption en vigueur dans les pays où elles exercent leurs activités.

En aucun cas, le Groupe, ses sociétés et ses employés ne recourent à un tiers pour accomplir ce que l'éthique ou la loi leur interdit de réaliser eux-mêmes. Engager les services d'un partenaire commercial aux fins de corrompre une personne, physique ou morale, est un délit au regard des lois de lutte contre la corruption. Préalablement à toute relation contractuelle avec un partenaire commercial, les sociétés du Groupe engagent un processus de sélection méthodique et documenté.

Cadeaux et gratuités

Les gratifications commerciales, comme les cadeaux et invitations, accordées à ou reçues de clients, fournisseurs et autres partenaires n'ont d'autre but que de consolider l'image de marque et d'entretenir de bonnes relations commerciales. Leur valeur doit toutefois demeurer symbolique et elles ne sauraient influencer, ou donner l'impression d'influencer, une décision commerciale. Discernement, discrétion et prudence sont nécessairement toujours de mise dans ces situations. Les gratifications commerciales sont interdites par la loi sous certaines conditions et dans certains pays. Le personnel du Groupe doit respecter les règles et législations applicables dans chacun des pays où Safran exerce son activité.

Respect des lois à l'exportation

Groupe d'envergure internationale, Safran achète des biens et services auprès de divers fournisseurs. Il fournit également des biens et services à ses clients dans le monde entier. Il est, par

conséquent, essentiel qu'il se conforme strictement à l'ensemble des réglementations applicables à ses activités d'exportation.

Avant de se livrer à une activité d'exportation, il convient pour le personnel du Groupe de vérifier l'éligibilité de l'adresse de livraison et du destinataire. Il doit également se procurer, s'il y a lieu, la totalité des licences et permis nécessaires, y compris les autorisations administratives et agréments pour les produits ou technologies réglementés. Il s'agit de recueillir les autorisations en question auprès de la hiérarchie compétente, en coopération avec l'organisation de Safran en charge du contrôle des exportations.

Les activités d'importation font également l'objet de diverses lois et réglementations, et il appartient au personnel du Groupe de se conformer à l'ensemble des normes applicables. Toute infraction aux réglementations sur les exportations ou importations aurait de très graves conséquences pour le Groupe. Il incombe de connaître les lois et réglementations applicables au secteur d'activité concerné pour s'y conformer.

Concurrence loyale

Partisan d'une concurrence loyale, le Groupe entend se conformer strictement aux lois sur la concurrence applicables dans les pays où il exerce ses activités. En règle générale, celles-ci interdisent les ententes ou manœuvres susceptibles de restreindre ou de fausser la concurrence ou le commerce. Sont notamment prohibés les ententes sur les prix, les comportements abusifs, les manipulations des procédures d'appel d'offres, les répartitions de marchés, territoires ou clients entre concurrents, ainsi que le boycott ou l'inégalité de traitement entre certains clients ou fournisseurs sans justification légale.

L'échange ou la divulgation d'informations commerciales sensibles concernant des concurrents, clients ou fournisseurs est également susceptible d'enfreindre les lois sur la concurrence applicables.

Comportement à l'égard des clients

Chaque membre du personnel doit respecter les principes de loyauté et d'intégrité vis-à-vis des clients.

L'activité du Groupe concernant, dans une large mesure, la sécurité du transport aérien, aucun compromis n'est toléré, pour quelque motif que ce soit. Toute situation qui poserait question à un membre du personnel doit être immédiatement soumise à sa hiérarchie ou au responsable qualité.

Relations avec les actionnaires

Le Groupe assure, à ses actionnaires, la diffusion simultanée, effective et intégrale d'informations pertinentes, exactes, précises et sincères, diffusées dès que possible et homogènes par rapport aux précédentes publications. Il est attentif à la mise en œuvre des principes et recommandations internationaux en matière de gouvernance d'entreprise.

Relations avec les fournisseurs

Le Groupe sélectionne ses fournisseurs sur la base de critères objectifs et exige d'eux un haut niveau de performance afin de lui permettre de satisfaire pleinement ses attentes et celles de ses clients. Le Groupe s'interdit de recourir à des fournisseurs

qui utiliseraient le travail des enfants ou le travail forcé. Le Groupe a signé en 2010 la charte régissant les relations entre grands donneurs d'ordres et PME sous l'égide du ministère français de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.

Intégrité

Les salariés du Groupe s'interdisent de porter atteinte à la réputation du Groupe ou de compromettre l'intégrité de son patrimoine et ses systèmes d'information.

Les activités rémunérées menées en dehors du Groupe doivent être exemptes de conflits d'intérêts avec les fonctions exercées dans le Groupe.

De même, devront être abordées avec la plus grande circonspection les prises de participations, directes ou par personne interposée, dans les entreprises en relation d'affaires avec le Groupe. De telles restrictions ne s'appliquent pas aux sociétés cotées, sauf l'usage d'informations privilégiées qui constitue le délit d'initié.

Développement durable

Aujourd'hui, plus que jamais, préserver l'environnement est une mission essentielle de tous les salariés du Groupe. Cette mission commence dès la conception et le rodage des produits et concerne tout le processus industriel.

Activités politiques et religieuses

Le Groupe ne finance aucun parti politique et les activités politiques éventuelles s'exercent exclusivement en dehors des lieux et du temps de travail.

Les pratiques religieuses que peuvent avoir les membres du personnel s'exercent exclusivement en dehors des lieux et du temps de travail, sauf autre obligation légale.

Comportement à l'intérieur du Groupe

Contrôle des informations

Chaque salarié doit assurer la protection des informations recueillies dans le cadre de ses fonctions. Il s'attache plus particulièrement à respecter les règles internes en la matière et exigences applicables aux communications, à la fois écrites et orales.

Protection du caractère confidentiel de certaines informations

Chacun, par ses fonctions, a accès à des informations confidentielles qui constituent un actif important du Groupe. Confidentielles ou secrètes, ces informations sensibles ne sauraient être divulguées ou communiquées à l'extérieur du Groupe. De même, les salariés pouvant être détenteurs d'informations concernant la défense nationale du pays d'implantation de la société du Groupe, il convient de veiller à assurer la protection de telles informations à l'égard de tiers.

Toute information susceptible d'influer sur le cours du titre de Safran doit demeurer confidentielle, à moins d'avoir été publiquement communiquée par le Groupe. L'utilisation de cette information privilégiée à des fins personnelles constitue un délit d'initié, passible de poursuites au civil et au pénal.

■ Respect des personnes

La sécurité et la santé de tous sont un objectif essentiel du Groupe.

Le Groupe assure l'égalité des chances à l'ensemble de son personnel. Le recrutement et les promotions sont effectués en fonction des seules qualités professionnelles et des résultats. Le Groupe respecte la dignité et la vie privée de chacun. Il a en outre dans ses valeurs de réunir les conditions permettant à chacun l'épanouissement dans la profession choisie. Toutes les entités du Groupe respectent la charte de protection des données personnelles (BCR, *Binding Corporate Rules*), régissant le traitement et le transfert de ces données hors de l'Union européenne.

■ Respect de la charte d'éthique

Il est demandé à chaque salarié de prendre connaissance de la charte d'éthique, d'en appréhender le contenu et de la respecter.

Il appartient à chaque employé, en cas d'interrogation ou de doute sur la conduite qu'il doit tenir, de consulter sans attendre sa hiérarchie ou la direction juridique du Groupe.

Chaque salarié a l'obligation impérieuse de respecter cette charte d'éthique.

5.2.2 TOLÉRANCE ZÉRO À L'ÉGARD DE LA CORRUPTION

Définition

On entend par corruption le fait de promettre, proposer ou offrir, directement ou indirectement, tout avantage indu, monétaire ou autre, à un tiers afin que celui-ci, en violation de ses obligations, agisse ou s'abstienne d'agir en vue de l'obtention ou la conservation d'un marché, ou de tout autre avantage indu dans la conduite d'une affaire.

Le rejet de la corruption fait l'objet d'un engagement clair et fréquemment renouvelé de Jean-Paul Herteman, président-directeur général de Safran.

« Safran agit avec la conviction que sa croissance sera durable grâce à l'engagement total de chacun de ses collaborateurs de respecter les principes de la charte d'éthique et des programmes d'intégrité commerciale du Groupe. Pour Safran, l'excellence éthique ne résulte pas uniquement de considérations morales ou de la nécessité de respecter les réglementations. Elle relève de comportements individuels professionnellement exemplaires en toutes circonstances, avec l'ensemble de ses parties prenantes. »

Safran agit en conformité avec les lois relatives à la lutte contre la corruption.

Afin de garantir l'application des principes de la charte d'éthique, Safran a défini des exigences communes, sous forme de procédures, en matière de contrôle de conformité commerciale, applicables à toutes les sociétés du Groupe. Ces exigences répondent aux exigences des conventions internationales et toutes les réglementations nationales qui s'appliquent aux activités du Groupe :

- la convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (1997) ;
- les conventions européennes de lutte contre la corruption : *The European Community Convention against corruption involving officials of the European Communities or officials of Member States of the European Union* (1997) ; *The European Criminal Law Convention on Corruption against active and passive corruption of foreign officials* (1999) ; *The European Civil Law Convention on Corruption* (1999) ;

- la convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée (Italie, 2000) ;
- la convention des Nations Unies contre la corruption (2003) ;
- l'ensemble de ces conventions ont été transposées dans le Code pénal français : loi no. 2000-595 du 30 juin 2000, amendée par la loi no. 2007-1598 du 13 novembre 2007, luttant contre la corruption active et passive, publique et privée ;
- la loi américaine *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA-1977) qui, en 1998, quand les États-Unis ont ratifié la convention de l'OCDE, est devenue l'*International Anti-bribery and Fair Competition Act* ;
- la convention africaine (2003) ;
- la loi britannique : *The UK Bribery Act* (2010) ;
- et toutes les lois des pays dans lesquels les sociétés Safran opèrent.

Par ailleurs, les procédures anti-corruption de Safran sont conformes aux lignes directrices définies par la Chambre de commerce internationale, le MEDEF, et le Pacte Mondial des Nations Unies (auquel Safran a adhéré en 2013), le Partnering Against Corruption Initiative (PACI) du *World Economic Forum*, etc.

Safran et toutes les sociétés du Groupe ont signé les *Common Industry Standards for Anti-Corruption* qui ont été rédigés par l'*Aerospace and Defence Industries Association of Europe* – ASD et qui visent à promouvoir et renforcer les pratiques d'intégrité parmi ses membres.

Safran est membre du comité stratégique de l'IFBEC (*International Forum of Business Ethical Conduct*). Cette association regroupe les grandes entreprises américaines et européennes des secteurs de l'aéronautique et de la défense et vise à appliquer et à promouvoir, à travers les *Global Principles on Business Ethics* signés par le président-directeur général de Safran, Jean-Paul Herteman, des standards communs d'éthique et de bonnes pratiques des affaires.

L'ensemble des procédures Safran est décliné de manière spécifique, sous forme de processus opérationnels par chacune des filiales du Groupe, en prenant en compte le besoin d'ajustement aux réglementations applicables à leur organisation propre, leurs produits et leur marché.

Un programme de lutte contre la corruption au meilleur niveau des standards internationaux

Au terme d'une mission d'audit réalisée entre le 1^{er} septembre et le 15 décembre 2012, Safran a reçu à la fin du mois de décembre 2012 une certification anti-corruption décernée par l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT). Cette certification a été menée sur la base d'un référentiel validé par le Service central de prévention de la corruption, un organisme à composition interministérielle rapportant au garde des Sceaux, ministre de la Justice.

Valable jusqu'en décembre 2015, cette certification vient reconnaître la pertinence du programme de conformité commerciale mis en place par Safran. Elle permet de reconnaître les efforts accomplis depuis plusieurs années pour porter les règles et procédures mises en place par Safran au meilleur niveau des standards internationaux. Cette certification sera déclinée pour l'ensemble des sociétés de rang 1 du Groupe avant fin 2017 : Sagem et Morpho en cours, Snecma, Turbomeca et Microturbo avant la fin de 2014, Messier-Bugatti-Dowty et Herakles en 2015, Labinal Power Systems et Techspace Aero en 2016, Aircelle et Hispano-Suiza en 2017.

Safran a formalisé un programme rigoureux de prévention de la corruption et de dissémination d'une culture d'intégrité et d'équité, qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration constante. Ce programme a été défini dans un double souci de responsabilisation des acteurs et de préservation des actifs du Groupe à travers une gestion maîtrisée des risques.

Ce programme est sous la responsabilité du directeur général adjoint en charge des Relations européennes et internationales. Il s'appuie sur une organisation dédiée, la direction centrale de la conformité commerciale et du contrôle des exportations.

Membre du comité des fraudes du Groupe (qui regroupe le directeur juridique, le directeur des ressources humaines, le directeur de l'audit et du contrôle interne et le directeur de la sécurité), le *Group Compliance Officer* coordonne l'ensemble de la démarche pour le Groupe et participe à de nombreuses initiatives nationales et internationales contribuant à la lutte contre la corruption, afin d'aider à la diffusion des bonnes pratiques et à la promotion des échanges entre les entreprises et la société civile : GIFAS (Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales), ASD (*Aerospace and Defence Industries Association of Europe*), IFBEC (*International Forum on Business Ethical Conduct*), ICC (*International Chamber of Commerce*), MEDEF, Cercle Éthique des Affaires (*European Business Ethics Network*), Chambre Internationale du Commerce, le 10^e principe du Pacte Mondial (*Global Compact*) des Nations Unies, l'initiative *Partnering Against Corruption Initiative* (PACI) du *World Economic Forum*, etc.

Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs

Une information régulière et adaptée est diffusée à l'ensemble des membres du comité exécutif du Groupe et auprès des collaborateurs, directement ou indirectement concernés : plus de 50 documents sont diffusés par an, dont l'Observatoire de la conformité mensuel, un bulletin d'actualités dédié à l'éthique du commerce, des vade-mecum d'analyse réglementaire des pays, un service intranet dédié, etc.

Un plan de formations pédagogiques *in situ* a été développé pour toutes les sociétés du Groupe dans le monde. La thématique de la prévention de la corruption a été également intégrée dans de nombreux programmes de formation de Safran University, notamment ceux à destination de la fonction achats. Un outil

de *e-learning* est en cours de déploiement et a pour objectif de former tous les nouveaux arrivants dans le Groupe. L'objectif de ces formations est que chaque collaborateur acquière une connaissance adaptée des réglementations applicables à ses activités, ainsi que la maîtrise des procédures du Groupe et de leurs applications dans ses missions.

Soutenir la démarche : organisation, procédures et contrôle

UN RÉSEAU DE 85 COMPLIANCE OFFICERS DANS LES SOCIÉTÉS

Les 34 *Trade Compliance Officers* (TCO) sont nommés dans toutes les sociétés indépendantes commercialement. Les TCO ont, par délégation du président-directeur général de leur société, la responsabilité de garantir la stricte conformité des opérations commerciales de la société avec la procédure et les instructions du Groupe en matière d'anti-corruption. Les TCO sont sous la responsabilité fonctionnelle du *Group Compliance Officer* qui est chargé de leur apporter le soutien nécessaire et toute information utile à l'exercice de leurs missions.

Les TCO disposent d'un réseau de 51 *Trade Compliance Managers* ou *Correspondents* (TCM ou TCC) pour assurer le relais de leur action dans chacune des filiales ou divisions de leurs sociétés. Les TCO ne peuvent conduire des formations dans leurs sociétés et filiales sans avoir été accrédités par le *Group Compliance Officer*.

Les TCO et les TCM/TCC doivent s'assurer que les personnes exposées et concernées relevant de leurs organisations (commerce, marketing, juridique, financier, ressources humaines, *supply chain*) reçoivent une information et une formation sur le programme de conformité commerciale de Safran, et diligenter toute revue permettant de s'assurer du respect des exigences de la procédure.

Les TCO doivent alerter le *Group Compliance Officer* de tout écart de procédure dès son identification.

Les TCO et les TCM/TCC sont réunis annuellement afin d'harmoniser leurs niveaux de connaissances, d'échanger sur les bonnes pratiques et de contribuer à l'amélioration du programme de conformité commerciale et des procédures associées.

DES PROCÉDURES DE SÉLECTION ET DE VALIDATION DES PARTENAIRES COMMERCIAUX – CADEAUX, INVITATIONS, DONATIONS ET VOYAGES SPONSORISÉS

Ces procédures décrivent de façon claire et précise les rôles des collaborateurs ainsi que les règles à appliquer dans le cadre de leurs activités. Elles sont régulièrement mises à jour, enrichies, et largement diffusées auprès des managers et des collaborateurs concernés. Elles sont également diffusées auprès des partenaires externes du Groupe.

- La procédure de conformité commerciale internationale édicte des règles strictes pour contrôler et gérer les relations contractuelles avec les partenaires commerciaux des sociétés du Groupe, y compris ceux intervenant dans le cadre des obligations *offset* et d'acquisitions : consultants, prestataires de services, distributeurs ou partenaires dans le cadre de participation ou d'association capitalistique. Elle est amendée chaque année, lors d'une revue de procédure, dans un souci d'amélioration continue afin, d'une part, d'intégrer les évolutions des réglementations en matière de lutte contre la corruption et, d'autre part, de diffuser les meilleures pratiques identifiées.

Elle définit des normes rigoureuses appliquées par le Groupe au niveau mondial en matière de sélection, de qualification, d'évaluation éthique, de suivi et de rémunération des partenaires commerciaux. Elle définit notamment un processus de validation des partenaires commerciaux, centralisé au niveau de la direction générale des relations européennes et internationales (DGREI), indépendant de toute pression commerciale. Des *due diligences* internes et externes sont systématiquement menées pour tout partenaire commercial des sociétés du Groupe.

La procédure intègre la validation, la gestion et le contrôle des « *lobbyistes* » qui doivent par ailleurs être conformes à la charte du *lobbying* Safran.

- Une procédure « cadeaux, invitations ou voyages sponsorisés » accordés à ou reçus de la part de clients, fournisseurs et autres parties prenantes. Elle précise notamment que ces invitations et cadeaux ne doivent pas avoir d'autre but que d'entretenir de bonnes relations d'affaires et en aucun cas entraîner un conflit d'intérêts ou influencer une décision professionnelle.
- Une clause éthique est intégrée dans les conditions générales d'achats de Safran, que doivent signer les fournisseurs du Groupe.

- Un processus *compliance* est intégré dans les pactes d'actionnaires de création de *joint-ventures*.

DES CONTRÔLES ADÉQUATS

Le contrôle de la mise en place et du respect, par les sociétés du Groupe, des procédures en vigueur est effectué, d'une part, par des revues de conseil en conformité des dossiers des partenaires commerciaux menées régulièrement par la DGREI et, d'autre part, par des audits conduits par la direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe. Ces audits ont également pour but de s'assurer du respect des procédures comptables, notamment le contrôle des facturations émises par les partenaires commerciaux, de veiller à ce que tous les paiements effectués à ceux-ci soient justifiés par des prestations effectives et à ce que leurs montants ne soient pas supérieurs aux pratiques du marché.

Dans le cadre de leurs travaux, les commissaires aux comptes ont revu en 2012 la procédure de Safran relative à la sélection et la gestion des consultants internationaux, et vérifié en 2013 son déploiement sur un échantillon de dossiers.

5.2.3 RESPECT DES LOIS À L'EXPORTATION

Les sociétés du Groupe achètent des biens et des services auprès de différents fournisseurs. Elles fournissent également des biens et des services à des clients dans le monde entier. Il est donc essentiel pour Safran de se conformer sans exception à toutes les réglementations applicables régissant ses activités d'exportation et d'importation de technologies militaires ou duales.

Safran a mis en place un dispositif lui garantissant une stricte conformité aux législations qui régissent le contrôle des exportations.

Standard de conformité

Les exigences communes en matière de contrôle des exportations et réexportations vers des pays tiers sont définies dans un standard de conformité Safran. Celui-ci a été structuré autour de neuf domaines de conformité :

- mise en place de l'organisation ;
- préparation par chaque société d'un programme interne de contrôle ;
- formation et sensibilisation ;
- identification des besoins en autorisation d'exportation ;
- management des demandes d'autorisation d'exportation ;
- mise en place des autorisations d'exportation ;
- suivi et audit du programme de contrôle ;
- contrôle des transferts de technologie (données et logiciel) ;
- traitement des non-conformités aux réglementations applicables.

Ce standard de conformité s'est montré particulièrement adapté pour l'obtention par les sociétés de la certification délivrée par la Direction générale de l'armement (DGA), dans le cadre de l'entrée en vigueur de la loi de transposition de la directive européenne des transferts intracommunautaires d'équipements de défense (30 juin 2012). Depuis sa mise en œuvre, Messier-Bugatti-Dowty a été la 2^e société française certifiée par la DGA. Microturbo et Sagem

sont en cours de certification. Snecma, Turbomeca et Herakles suivront aussi en 2014.

Organisation

L'engagement, au plus haut niveau de la direction du Groupe, à respecter les réglementations applicables a conduit à la mise en place d'une organisation dédiée. Celle-ci comprend :

- la direction de la conformité commerciale et de contrôle des exportations, rattachée au directeur général adjoint, en charge des relations européennes et internationales, qui s'appuie sur un réseau mondial d'experts en contrôle des exportations (*Export Control Officers*). Ceux-ci travaillent ensemble pour garantir une mise en œuvre cohérente du standard de conformité du Groupe. La direction de la conformité commerciale et de contrôle des exportations définit la politique générale, vérifie dans chaque société l'application des exigences du Groupe, apporte son expertise aux opérations menées par les sociétés et représente le Groupe devant les instances gouvernementales et professionnelles concernées. Elle participe à de nombreux groupes de travail avec les autorités nationales en France et dans l'ensemble des pays à partir desquels le Groupe exporte. L'année 2013 a notamment été marquée par les travaux menés pour analyser les impacts de la réforme américaine du contrôle des exportations, à la fois sur les filiales américaines de Safran mais aussi pour les autres sociétés du Groupe qui importent des produits d'origine américaine. Les travaux se sont également poursuivis entre le GIFAS et la DGA, ainsi que ceux du comité *export control* de l'ASD, dans le cadre de la transposition de la directive relative aux transferts intracommunautaires mais aussi dans le cadre de la réforme française pour le passage à la licence unique. L'objectif est de poursuivre la démarche d'amélioration continue des performances de son standard de conformité et de participer aux débats thématiques ;

- 68 « directeurs délégués, *Empowered Officials* » (membres du comité de direction) nommés dans toute entité juridique du Groupe ayant des activités d'importation et/ou d'exportation. Ce directeur délégué, nommé par le président-directeur général des sociétés du Groupe, a la responsabilité personnelle de s'assurer de la conformité des exportations de la Société avec tous ses engagements ;
- 68 « responsables contrôle des exportations – *Export Control Officer* (ECO) » désignés dans chaque société. L'ECO est nommé par le président-directeur général des sociétés du Groupe pour assister le directeur délégué. Il s'appuie lui-même sur un réseau de 350 correspondants contrôle des exportations dans les principaux départements opérationnels concernés ;
- un « comité de coordination Groupe – contrôle des exportations – *Group Export Compliance Committee* », qui a pour mission de proposer à la direction générale du Groupe les actions, organisation et directives permettant de garantir la conformité du Groupe avec les lois et réglementations nationales et internationales applicables en la matière, et de la tenir informée des progrès accomplis, des difficultés rencontrées et des risques.

Formation et sensibilisation

La direction générale des relations européennes et internationales diffuse des informations liées aux évolutions réglementaires et aux cas d'infractions en matière de contrôle des exportations, à l'ensemble des personnes exposées et concernées des sociétés du Groupe.

Safran organise des formations ciblées pour les chefs de projets et les acheteurs, proposées par Safran University, et met à la disposition des sociétés des supports de formation que celles-ci ajustent aux réglementations applicables, à leur organisation propre, à leurs produits et à leur marché. Plus de 5 000 personnes en France et aux États-Unis ont reçu une formation de ce type depuis 2010.

2013 aura été marquée par l'organisation du 1^{er} séminaire international contrôle des exportations de Safran à Paris. Il a

permis de regrouper une centaine de directeurs, responsables et correspondants des exportations du Groupe de plus de 10 nationalités différentes et d'échanger sur les enjeux et l'importance du contrôle des exportations pour Safran dans un contexte international de plus en plus réglementé.

Safran a développé un site intranet dédié au contrôle des exportations ainsi qu'un outil de *e-learning* en cours de déploiement pour tout arrivant dans le Groupe, destinés à être des outils de sensibilisation et d'aide pratique à tout le personnel partout dans le monde, afin d'assurer le respect des réglementations françaises, européennes et extra-européennes relatives au contrôle des exportations de matériel de guerre ou à double usage. Ce site met en particulier à leur disposition l'accès rapide aux listes de pays sous embargos et de personnes avec lesquelles le commerce est interdit, ainsi que l'annuaire de l'ensemble des correspondants au sein du réseau *export control* et les différentes procédures applicables.

Contrôle

La direction de l'audit et du contrôle interne effectue des audits réguliers des sociétés du Groupe afin d'obtenir les preuves de la mise en œuvre du standard de conformité. Safran, dans certains cas complexes, fait appel à des cabinets extérieurs indépendants pour effectuer des audits complémentaires. Les principales sociétés du Groupe ont été auditées depuis 2010. Des plans d'amélioration sont systématiquement définis et mis en place. À cet effet, Safran a mis à disposition des sociétés un outil d'auto-évaluation du dispositif *export control*.

Safran s'assure également que les sociétés du Groupe détectent, évaluent et rendent compte de toute non-conformité éventuelle aux réglementations applicables et prennent toutes dispositions pour prévenir des problèmes similaires.

Les sociétés du Groupe ou Safran informent les autorités concernées de chaque non-conformité constatée. À ce jour, toutes les divulgations ont été closes par les autorités sans pénalités, ce qui démontre la confiance qu'elles ont dans le système de contrôle mis en place par Safran.

5.3 DÉVELOPPER LE POTENTIEL HUMAIN

5.3.1 PRÉSENTATION DES AXES STRATÉGIQUES

Pour accompagner sa croissance et réaliser ses ambitions, le Groupe doit attirer les meilleurs talents et accompagner ses salariés afin de leur permettre de relever les défis qui sont devant eux.

La politique ressources humaines (RH) de Safran se déploie ainsi autour de quatre axes stratégiques :

- servir l'innovation par les meilleurs talents ;
- porter la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- être un moteur de l'internationalisation ;
- être un acteur fort de la transformation du Groupe.

Afin de répondre à ces enjeux, la fonction ressources humaines a entrepris depuis 2010 une réforme en profondeur. Elle consiste en un mouvement important de mutualisation des activités RH,

de refonte de l'organisation, de professionnalisation des équipes et d'amélioration des processus. L'objectif est de renforcer significativement la performance collective de la fonction afin d'offrir aux managers et collaborateurs davantage de soutien, de solutions et de lisibilité dans l'organisation.

Servir l'innovation par les meilleurs talents

La croissance rapide de Safran dans un environnement international très compétitif conduit le Groupe à recruter des jeunes diplômés formés à de nouvelles technologies et des experts reconnus dans des domaines de pointe pour contribuer aux projets du futur.

Recruter les meilleurs profils et leur offrir des perspectives de carrière attractives sont ainsi au centre de la politique RH de Safran.

Pour répondre à des besoins de recrutement devenus stratégiques, Safran a renforcé sa notoriété et en particulier sa Marque employeur depuis 2012 pour mettre en avant son attractivité en tant qu'employeur de « choix » auprès de ses cibles prioritaires de recrutement.

Dans le cadre de ses campagnes de communication, la signature du Groupe a évolué : « *Key missions, Key technologies, Key talents* » pour associer les femmes et les hommes de Safran, qui constituent l'un des piliers fondamentaux du Groupe.

Pour contribuer au développement des talents et à leur insertion professionnelle, le Groupe consacre en outre un effort important à la formation de jeunes en alternance et à l'accueil de stagiaires de différents niveaux de formation. Safran a également mis en place un plan d'actions dans l'objectif d'améliorer le nombre de recrutements des jeunes ainsi formés au sein du Groupe. Enfin, une action a été engagée en collaboration avec le GIFAS afin de créer des parcours partagés d'apprentissage entre Safran et ses PME sous-traitantes.

Safran affiche ainsi son ambition d'attirer les meilleurs talents et de leur proposer une évolution professionnelle riche, grâce à une politique RH partagée par l'ensemble des sociétés qui composent le Groupe :

- une politique de gestion des compétences pilotée par les directeurs fonctionnels et la direction des ressources humaines, pour anticiper et préparer les évolutions majeures des métiers ;
- une politique de gestion des carrières Groupe commune aux sociétés, faisant émerger des parcours de management ou d'experts techniques, au sein de ses grands domaines d'activités aéronautique et espace, défense et sécurité ;
- une politique recrutement et mobilité Groupe dynamique qui facilite les évolutions transverses entre les sociétés ;
- des programmes de formation professionnelle avec des filières métiers identifiées : techniques, programmes, commerciales, achats, finances... ;
- des programmes de développement des leaders et des talents proposés par Safran University pour accompagner la prise de responsabilité managériale.

Porter la responsabilité sociale de l'entreprise

Le respect des personnes et l'attention particulière à l'emploi sont des valeurs fondamentales pour le Groupe qui s'intègrent dans sa politique de responsabilité sociétale. À ce titre, le Groupe se conforme aux conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT). La cohésion sociale est ainsi un enjeu majeur pour assurer une croissance harmonieuse du Groupe.

Cet objectif est réalisé grâce à la mise en œuvre de modes de gestion communs à l'ensemble du Groupe, notamment :

- des dispositifs d'intéressement aux résultats adaptés aux spécificités des pays concernés ;
- des opérations d'actionnariat salarié permettant d'associer l'ensemble des collaborateurs aux objectifs du Groupe ;
- des processus visant à développer le dialogue social à l'international *via* la mise en place d'un comité d'entreprise européen (CEE) et la conclusion d'accords européens (insertion professionnelle des jeunes en 2013, négociation en cours

sur le développement des compétences et des parcours professionnels).

- La prévention des risques liés au travail comme la préservation de la santé physique et mentale des salariés figurent parmi les engagements éthiques du Groupe. Elles se sont concrétisées par :
 - le déploiement de l'accord Groupe sur la prévention du stress au travail signé en 2011, et de l'accord sur la prévention et la protection des salariés contre les actes de harcèlement et de violence au travail signé en juin 2013 ;
 - la poursuite d'un suivi exhaustif hebdomadaire et mensuel des accidents avec arrêt qui est venu enrichir le *reporting* fait à la direction générale ;
 - la signature au sein de plusieurs sociétés du Groupe, d'accords d'entreprise sur la prévention de la pénibilité.

Il est à noter que le taux d'absentéisme en France est passé de 4 % en 2012 à 3,8 % en 2013.

- De même, la promotion et la gestion de la diversité et de l'égalité des chances sont considérées comme des facteurs de cohésion et de performance du Groupe. En France, elles ont fait notamment l'objet de la signature d'un accord Groupe en faveur de l'emploi des personnes handicapées en 2012 et de la signature de l'accord sur le contrat de génération en septembre 2013.

Être un moteur de l'internationalisation

La dimension internationale du Groupe nécessite la mise en œuvre d'une politique RH en cohérence avec cette évolution.

À cet effet, la mise en place de directeurs RH de zone (Europe/Afrique, Amérique du Nord, Inde et Asie) permet un déploiement homogène des politiques RH du Groupe.

Elle se traduit notamment par :

- l'inclusion des managers internationaux dans le processus de management des dirigeants avec l'extension aux filiales internationales des comités de carrière et des revues de managers destinées à détecter les hauts potentiels. Le développement à l'international des programmes de Safran University permet un croisement des cultures et une meilleure connaissance par les managers de la réalité internationale du Groupe ;
- la valorisation de la mobilité à l'international, avec la création d'une charte mobilité Groupe et d'une bourse de l'emploi ouverte sur l'étranger ;
- l'amélioration et l'harmonisation de l'accompagnement de l'expatriation et le développement d'autres modalités de départ à l'international ;
- la mise en place de couvertures prévoyance et santé pour accompagner toute forme de mobilité à l'international ;
- le déploiement des dispositifs et opérations d'actionnariat salarié à l'international : plan d'épargne Groupe international (PEGI), actions gratuites...

Les multiples implantations du Groupe dans le monde et la diversité des activités et produits ouvrent de nombreuses possibilités de mobilité géographique.

Présent dans plus de 50 pays, le Groupe offre la possibilité à certains de ses salariés de réaliser une partie de leur carrière professionnelle à l'international. Sa volonté est de poursuivre et

d'accentuer l'internationalisation des équipes en accueillant un plus grand nombre d'internationaux dans les structures françaises, en développant les opportunités de carrière dans les filiales partout dans le monde et en favorisant les échanges interculturels dans la conduite des projets stratégiques.

Être un acteur fort de la transformation du Groupe

Le Groupe a lancé depuis 2009 d'importants chantiers de modernisation de sa gestion. Ils ont pour objectif d'instaurer des modes de fonctionnement plus efficaces et d'accompagner la construction d'un groupe intégré au sein duquel les différentes sociétés partagent des processus communs.

Ces chantiers de modernisation ont abouti à la mise en œuvre d'organisations mutualisées dont des centres de services partagés (paie, recrutement, achats hors production, comptabilité, informatique, finance...) pour lesquels un regroupement au sein d'un seul et même site a été réalisé au printemps 2013.

Un des objectifs principaux de la création de ces centres de services partagés est d'être au service de l'ensemble du Groupe grâce à un niveau élevé de compétences et d'expertises.

Cette démarche a abouti en 2012 à la création d'une direction des centres de services partagés dédiée afin de permettre à Safran de consolider les acquis de la modernisation de sa gestion et de poursuivre son déploiement à l'international.

Le Groupe souhaite ainsi consolider les bonnes pratiques de chacune de ces organisations mutualisées en termes de productivité, de développement RH et de qualité du service apportée aux sociétés.

Plus particulièrement, la fonction RH contribue à cette transformation vers un groupe fédéré et a adapté sa propre organisation avec la création d'une direction du recrutement, des carrières et de la mobilité, d'une direction des talents, et d'une direction des relations sociales. En France, les centres de services Gestion administrative et Paie ainsi que Recrutement assurent un service pour l'ensemble des sociétés du Groupe.

La mise en place d'un système d'information des ressources humaines mondial est par ailleurs initiée, avec pour objectif de soutenir à l'échelle mondiale le déploiement des politiques et des processus RH.

Dans un groupe en constante évolution, l'accompagnement aux changements constitue un enjeu fort pour les équipes RH afin de :

- assurer le support juridique permettant de sécuriser les procédures légales ;
- définir et négocier les statuts sociaux affectés par ces changements ;
- organiser, coordonner et suivre les mobilités liées à ces évolutions.

La DRH s'engage auprès des salariés et des managers

Pour donner davantage de corps et de lisibilité à ces axes stratégiques, la direction des ressources humaines les a traduits en engagements auprès des managers et des salariés de l'ensemble du Groupe. Ainsi, depuis mai 2013, les six engagements RH ont été communiqués et s'affirment désormais comme la colonne vertébrale de la contribution RH au sein du Groupe :

- recrutement : attirer les meilleurs profils et s'ouvrir à tous les talents ;
- formation : développer les compétences des salariés pour aujourd'hui et pour demain ;
- gestion de carrière : donner les moyens d'être acteur de son parcours ;
- mobilité : donner l'accès à un monde d'opportunités ;
- environnement de travail : assurer à son équipe un bien-être au travail dans un Groupe éthique et respectueux de l'environnement ;
- modèle social : être attentif à chacun pour réussir ensemble.

Ces six engagements constitueront ainsi pour les années à venir la référence pour les équipes ressources humaines en matière de contribution au développement du Groupe et de ses salariés.

5.3.2 EFFECTIFS

Répartition par activité

Au 31 décembre 2013, les effectifs inscrits du Groupe (hors contrats particuliers) s'élèvent à 66 289 ☑ salariés.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe par activité au 31 décembre 2013 :

	France	International	Monde
Propulsion aéronautique et spatiale	20 076	4 435	24 511
Equipements aéronautiques	10 328	14 167	24 495
Sécurité	1 516	6 887	8 403
Défense	6 338	857	7 195
Holding et autres	1 309	376	1 685
GROUPE 2013	39 567 ☑	26 722 ☑	66 289 ☑

Répartition par zone géographique

Le développement du Groupe se poursuit, tant en France qu'à l'international. Durant le premier trimestre 2013, deux entités ont rejoint le Groupe sous les noms de Safran Power UK, basée à Pitstone au Royaume-Uni, et de Safran Power USA, basée à Twinsburg, Ohio, aux États-Unis.

Globe Motors, Inc., filiale américaine du Groupe, qui emploie 500 salariés aux États-Unis, au Mexique et au Portugal a été cédée à Allied Motion Inc. le 18 octobre 2013.

Au 31 décembre 2013, les effectifs du Groupe sont ainsi en progression de 6 % par rapport à fin 2012. À l'international, ils s'élèvent à plus de 26 700 salariés répartis dans plus de 50 pays.

Le tableau ci-dessous présente la répartition géographique des effectifs au 31 décembre 2013 :

		Groupe 2013	% du total
Europe	France	39 567 ☑	59,7 % ☑
	Autres	7 379 ☑	11,1 % ☑
Afrique et Moyen-Orient		2 596 ☑	3,9 % ☑
Amériques		13 174 ☑	19,9 % ☑
Asie et Océanie		3 573 ☑	5,4 % ☑
TOTAL		66 289 ☑	100,0 % ☑

AUTRES INFORMATIONS SUR LES EFFECTIFS ET LES MOUVEMENTS

Au 31 décembre 2013, 39 % ☑ des salariés du Groupe sont des ingénieurs ou managers.

Les femmes représentent plus de 25 % ☑ des effectifs du Groupe dans le monde, et 21 % des ingénieurs et managers (22 % en France). En outre, près de 34 % des recrutements 2013 concernent des femmes.

Plus de 21 % des salariés contribuent à l'effort de recherche et développement (R&D).

Indépendamment des acquisitions d'activités, l'année 2013 se traduit pour le Groupe par une création nette d'emplois, liée à un volume important de recrutements externes et à un nombre de départs stable. Sur 12 mois, 8 454 ☑ embauches ont été

réalisées dans l'ensemble du Groupe dont 3 249 sont des créations d'emploi. Ainsi, le Groupe a globalement réalisé plus de 1,62 ☑ embauche pour un départ et 38 % des embauches sont des créations de postes.

Dans le même temps le Groupe a connu 5 205 ☑ départs dont 891 ☑ pour licenciement.

En France plus spécifiquement, les créations d'emploi ont concerné avant tout les fonctions R&D et Production. Le recours à l'emploi temporaire est resté très limité avec :

- 1 % des effectifs en contrat à durée déterminée ;
- 5 % de l'effectif inscrit hors alternants sont en intérim. Cet effectif se trouve essentiellement dans les activités équipements aéronautiques et défense dans lesquelles la forte variation du niveau d'activité nécessite le recours à ce type de main d'œuvre.

5.3.3 POLITIQUES RH

Recrutement et intégration

Afin d'assurer l'apport de compétences nouvelles dans le Groupe, nécessaires pour rester leader dans l'innovation et travailler sur les nouvelles générations d'avions et sur les nouvelles technologies liées aux activités du Groupe, Safran a continué de recruter en 2013. En effet, 3 111 ☑ salariés ont été embauchés en France, dont 59 % de cadres et près de 25 % ☑ de femmes. Les jeunes diplômés représentent 47 % des embauches cadres. À l'international, Safran a recruté 5 343 ☑ personnes dont près de 29 % de managers.

Près de 75 % des recrutements d'ingénieurs et cadres s'effectuent dans les filières scientifiques et techniques, principalement dans les métiers suivants de la R&D et de la production :

- la mécanique ;
- l'architecture système ;
- les méthodes ;
- la qualité ;
- le développement logiciel (logiciels embarqués) ;

- les matériaux ;
- l'électronique et automatisme ;
- la *supply chain*.

Face à l'enjeu d'innovation, le Groupe cherche à diversifier ses sources de recrutements. Dans les domaines scientifiques et techniques, les profils cadres recherchés concernent principalement les ingénieurs mais aussi des universitaires de niveau Master 2 et des docteurs.

Recruter les meilleurs profils et leur offrir des perspectives de carrière attractives sont au centre de la politique RH de Safran.

Pour soutenir sa politique de recrutement, Safran a consacré d'importants moyens pour attirer les meilleurs talents et leur ouvrir de réelles opportunités professionnelles. Le Groupe a ainsi renouvelé sa campagne de communication de recrutement (dans la presse et sur le web) et développé sa prise de parole sur les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn® et Viadeo®) et non professionnels (Facebook®, Twitter® et Youtube®). Cette communication s'appuie sur le portail de recrutement, www.safran-talent.com, qui permet à

la fois de rendre visibles et attrayants les domaines d'expertise du Groupe, de véhiculer une image dynamique de la culture Safran et de communiquer les offres d'emplois du Groupe. L'opportunité et la faisabilité du déploiement à l'international de l'outil de gestion des offres et des candidatures ont été étudiées en 2013 et ont conduit à la mise en œuvre d'un projet *ad hoc*. En parallèle, Safran a continué de renforcer sa présence dans ses écoles et universités cibles dans le monde, avec la mise en place de nombreux événements visant à accompagner les étudiants dans la construction de leur projet professionnel (conférences, tables rondes métiers, visites de sites industriels, forums, mise en place de chaires...). Un réseau de plus de 250 ambassadeurs Safran est aujourd'hui actif pour aller au contact des étudiants et leur faire découvrir les métiers et opportunités du Groupe. Safran a par ailleurs poursuivi le développement de ses partenariats, avec une implication renforcée dans les programmes pédagogiques et une participation aux instances dirigeantes d'écoles et d'universités cibles.

Les opérations en amont du recrutement, pour les profils ingénieurs et cadres en CDI en France, sont assurées par *Talent Search*, un centre de services partagés qui est en charge, à partir des éléments fournis par les divers services cherchant à recruter, du *sourcing* et de la présélection des candidats pour le compte des diverses sociétés du Groupe.

Développer les perspectives de carrière

Le développement des perspectives de carrière au sein du Groupe est organisé et encouragé par le déploiement d'un dispositif global de gestion de carrière Groupe, la valorisation de la mobilité, l'engagement d'actions de formation, d'adaptation ou de reconversion et l'implication de Safran University pour préparer les managers à la prise de nouvelles responsabilités.

Un dispositif global de gestion de carrière a été défini pour l'ensemble du Groupe. Il vise à harmoniser les instances (comité carrière, comité métier) et les entretiens de carrière (entretien individuel, entretien carrière, bilan d'étape...) selon un calendrier commun à l'ensemble des sociétés du Groupe. Ce dispositif a été déployé en 2013 dans la majorité des sociétés du Groupe et le sera partout en 2014. Certaines populations sont accompagnées au niveau central Groupe (*Experts, Black Belt et Master Black Belt, expatriés*). Les processus spécifiques correspondants seront intégrés dans le dispositif global de gestion de carrière Groupe en 2014. De même, le Groupe assure une gestion centralisée et harmonisée des cadres supérieurs et des cadres à haut potentiel. L'objectif est d'identifier, former et fidéliser les talents internes pour assurer la succession des dirigeants du Groupe.

Mobilité

En 2013, plus de 1 300 salariés ont bénéficié d'une mutation entre sociétés ou établissements du Groupe en France.

Pour améliorer l'efficacité du processus, une équipe centrale de responsables carrières et mobilité anticipe et accompagne les évolutions des métiers à travers le déploiement des volets RH des comités métiers. En lien avec les directeurs métiers et les RH des sociétés, ils animent et coordonnent les actions de mobilité individuelle et de pourvoi de postes.

Un nouveau système d'information (e.Talent) pour gérer les postes et les candidatures a été mis en place en 2013 (2014 pour les États-Unis) et permet à un salarié de postuler en ligne à une offre d'emploi ou d'exprimer son souhait de mobilité en termes de métiers et

de bassin d'emploi. Une charte mobilité et des guides pratiques à destination des salariés et des managers accompagnent cette version améliorée de la bourse des emplois. Des réunions spécifiques sur les salariés en mobilité sont par ailleurs organisées au niveau Groupe par métier et bassin d'emploi afin de renforcer la visibilité des salariés dans une démarche de mobilité interne. Des opérations ponctuelles de mise en réseau des salariés et managers (*Time to connect*) sont également lancées depuis mi-2013.

L'acquisition d'une expérience internationale constitue une étape reconnue dans un parcours de carrière Safran. Au 31 décembre 2013, le Groupe compte 459 expatriés répartis dans 51 pays différents.

Au cours de l'année 2013, plus de 100 départs et autant de retours d'expatriation ont été mis en œuvre.

Ces 459 expatriés assurent une représentation commerciale et technique principalement dans la zone EMEA (40 %), en Amérique du Nord (26 %) et dans la zone Asie-Pacifique (21 %). Pour faciliter la mobilité, le cadre contractuel et les mesures d'accompagnement de l'expatriation ont été définis au niveau du Groupe et déployés au sein de toutes les sociétés.

Démarrée en 2012 et finalisée en novembre 2013, la mutualisation de la gestion des expatriés depuis la France au sein d'un centre de services partagés a permis de gagner en transparence et en cohérence dans la mise en place de ces mobilités. Cette organisation permet également d'améliorer la capacité de déploiement d'expatriés afin de faire face aux défis à venir du Groupe dans l'acquisition de nouveaux marchés à l'international.

Une coordination des expertises de mobilité internationale dans les différentes zones est mise en œuvre afin d'assurer une harmonisation des politiques et pratiques pour l'ensemble des mobilités quel que soit le pays d'origine.

Au 31 décembre 2013, le Groupe accueille 102 volontaires internationaux en statut de VIE (Volontariat international en entreprise). Ce dispositif est notamment promu par Safran pour l'expérience internationale qu'il procure à des jeunes potentiellement futurs collaborateurs du Groupe.

Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

La prospective sur les évolutions quantitatives et qualitatives des métiers nécessaires permet de déterminer les actions à mettre en place pour accompagner les évolutions du Groupe liées aux nouveaux marchés, à la prise en compte des nouvelles technologies ainsi qu'aux demandes des clients.

Ainsi en 2013, cette analyse a permis de déterminer les actions à engager sur certains métiers prioritaires, en complément d'actions plus générales concernant principalement l'intégration des nouveaux embauchés et la définition de parcours de carrière :

- dans le domaine de la R&D, les métiers architecture système, logiciel et génie électrique ;
- dans le domaine production, les métiers méthodes, essais et *supply chain* ;
- dans le domaine programme/relations clients, les métiers commerce/marketing, après-vente et service clients et programme ;
- dans le domaine des fonctions support, les métiers qualité et achats dans leur rôle d'accompagnement des fournisseurs et ressources humaines.

Les actions engagées concernent l'ensemble des « leviers ressources humaines », en particulier :

- la formation par la création et le renforcement des parcours de formation permettant aux salariés de développer leurs compétences, d'accompagner un changement de métier ou d'améliorer leur employabilité ;
- la mobilité et la gestion des carrières par une meilleure vision et un meilleur accompagnement des évolutions et des passerelles entre métiers et une meilleure information des salariés ;
- le recrutement plus ciblé des collaborateurs du Groupe et les relations avec les écoles pour mieux attirer les talents.

Ces informations ont été partagées avec les organisations syndicales lors d'un comité GPEC montrant ainsi le souhait des partenaires sociaux de faire de la démarche GPEC un élément clé de la politique RH du Groupe pour que chaque salarié ait une visibilité sur l'évolution des métiers et la possibilité de choisir un parcours en cohérence avec les besoins futurs du Groupe.

Formation – Safran University

En développant Safran University, le Groupe s'est doté d'un outil de transformation culturelle, technologique et organisationnelle. Conçue comme un creuset culturel, cette université est source de rayonnement international et d'influence essentielle auprès de tous les membres du Groupe, mais aussi vis-à-vis de ses clients et partenaires.

Safran University a pour mission d'apporter les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires à l'accompagnement de l'évolution et de la croissance du Groupe. Cette université, qui concerne l'ensemble des salariés du Groupe, doit promouvoir une culture d'entreprise et des valeurs communes, et ainsi orienter l'effort de formation vers les enjeux stratégiques du Groupe et les priorités de développement des compétences des collaborateurs.

Safran investit en moyenne 4,4 % de sa masse salariale dans la formation professionnelle (périmètre France, hors Herakles).

Près de 77 % des salariés en France bénéficient d'une formation au moins une fois par an.

L'offre de Safran University couvre tous les métiers, répartis dans 17 domaines d'enseignement, représentant au total environ 1,5 million d'heures de formation en 2013 dans le monde dont 1 million d'heures en France.

Une partie significative de l'effort porte sur le développement des compétences technologiques accompagnant les grands projets.

Le développement des compétences managériales, en contexte international, représente un deuxième axe de progrès.

La recherche de la satisfaction des clients, la mise à leur service de performances économiques et industrielles accrues, correspondent à la dynamique d'expansion qu'accompagne la formation.

Pour accompagner l'internationalisation du Groupe, Safran University s'est implantée sur les trois continents où la présence de Safran est la plus forte (Europe, Amérique du Nord et Asie). Les programmes sont délivrés dans une dizaine de pays, en français, anglais, ou dans la langue locale.

Les équipes de l'Université situées dans ces régions permettent d'adapter les formations aux spécificités culturelles et de mieux répondre aux besoins des différents sites du Groupe. Cette diversité est aussi une opportunité pour intégrer les expériences locales dans les programmes dispensés mondialement et pour enrichir la connaissance du Groupe et de ses marchés.

Ces relais constituent un atout majeur pour répondre sur place aux demandes de formation des sociétés et des partenaires de Safran.

Ainsi et à titre d'exemple, au sein de l'antenne ouverte à Dallas pour l'Amérique du Nord (États-Unis, Mexique, Canada), près de 80 sessions ont été organisées en 2013, représentant environ 17 000 heures de formation.

Le lieu principal de Safran University sera abrité dans le nouveau creuset du Groupe : le Campus Safran. Il est en cours de construction et ouvrira ses portes courant 2014. Il permettra d'abriter dans une « Maison Safran » ce creuset culturel qu'est l'université depuis son origine. Implanté à Massy, près de Paris (France) sur 13 hectares, et d'une capacité maximum d'accueil de 600 participants, il accueillera toute l'année les salariés en formation ou en séminaire. Les grands événements qui rythment la vie de Safran (journées d'intégration, séminaires, conférences, etc.), ainsi que des rencontres avec les clients et les partenaires du Groupe, y seront organisées, utilisant entre autres un amphithéâtre de plus de 400 places.

Les objectifs sont ainsi de mettre en œuvre une politique formation Groupe ambitieuse et d'orienter les ressources et l'effort de formation vers les enjeux stratégiques afin de soutenir le développement du Groupe dans ses métiers, ses technologies et à l'international. L'engagement des dirigeants, des managers et des experts dans la conception et l'animation de ces programmes est une des clés de la réussite de ce dispositif de formation.

Safran University s'est organisée de façon à répondre à trois enjeux majeurs pour le Groupe :

- **Monter en compétences et professionnaliser les salariés dans tous les métiers**

Les programmes Business sont des parcours de formation par métier permettant aux salariés de développer leurs compétences tout au long de leur évolution professionnelle. Safran University accompagne ainsi le développement des compétences de tous les salariés et participe au renforcement de son capital humain et à son adaptation aux métiers de demain. De tels parcours sont maintenant élaborés et en cours de déploiement dans toutes les filières métiers.

Les formations dispensées par Safran University permettent d'acquérir, dans certains cas, une certification ou un diplôme. Elles sont communes pour les différentes sociétés du Groupe afin de favoriser les échanges et des pratiques professionnelles transverses.

- **Viser l'excellence en management et leadership**

Les programmes Leadership rassemblent les formations nécessaires aux parcours professionnels des cadres dirigeants et plus largement à l'ensemble des leaders et managers du Groupe. Ces programmes sont destinés à favoriser le partage de pratiques de management communes à Safran et à offrir aux managers les meilleures chances de succès dans leurs missions, pour mener le changement et construire le Groupe de demain.

Depuis 2010, la formation de près de 3 000 *Green Belt* et *Black Belt* atteste de l'engagement de l'université pour contribuer au déploiement opérationnel des démarches *Lean-Sigma*.

Le référentiel de leadership de Safran se situe au cœur de tous les programmes. Il se caractérise par cinq compétences :

- mobiliser autour d'une vision partagée ;
- manager par l'exemple ;
- oser innover ;

- gagner en équipe ;
- responsabiliser chacun.

• Renforcer l'employabilité de chacun

Les programmes Passerelles visent l'accompagnement des salariés dont le métier va fortement se transformer pour les aider à développer de nouvelles compétences ou se réorienter.

Des cursus de formations adaptés et des dispositifs spécifiques (bilans de compétence, valorisation des acquis de l'expérience) sont mis en place pour accompagner les évolutions et les réorientations professionnelles et permettre le développement de compétences sur les métiers de demain.

Ces programmes s'inscrivent comme un élément important de politique sociale et de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

5.3.4 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX

Évolution des rémunérations

Pour la troisième fois depuis la création du Groupe en 2005, toutes les sociétés en France ont signé des accords salariaux en 2013. Ces accords ont permis une progression moyenne en masse des rémunérations représentant, selon les sociétés, de 3 % à 3,15 % de leur masse salariale. Les programmes comprenaient l'attribution d'augmentations générales et individuelles aux ouvriers, employés et techniciens et l'attribution d'augmentations entièrement individualisées aux cadres.

En outre, dans le cadre de leur politique salariale annuelle, plusieurs sociétés du Groupe ont dégagé un budget consacré à l'égalité professionnelle et la diversité.

Association des salariés aux performances du Groupe

PARTICIPATION AUX RÉSULTATS

La participation est, en France, versée dans le cadre d'un accord Groupe signé le 30 juin 2005. Une nouvelle formule de calcul a été définie dans le cadre d'un avenant signé le 29 juin 2012 afin de garantir une corrélation plus juste de la participation avec les résultats économiques du Groupe. Cet accord, fondé sur la solidarité, prévoit une mutualisation des réserves de participation dégagées par chacune des sociétés du Groupe en France. Au titre d'une année, tous les salariés reçoivent un pourcentage identique de leur salaire, quels que soient les résultats de leur société. Toutefois le salaire pris en considération pour la répartition est au minimum de 1,2 fois le Plafond annuel de la sécurité sociale (soit 44 438,40 euros pour un salarié présent à temps plein toute l'année 2013). Le salaire plancher assure ainsi une solidarité entre les différents niveaux de salaire.

Sur le périmètre large des sociétés consolidées (tel que défini au 3.1 note 33), la charge globale de participation au titre des deux derniers exercices a été la suivante :

(en millions d'euros)	Participation
2012	73
2013	91

PRIME DE PARTAGE DES PROFITS

En 2013 comme en 2012, les dividendes par action versés par Safran étant en augmentation par rapport à la moyenne des 2 années précédentes, le Groupe a versé à ses salariés une prime de partage des profits. En 2013, la prime de partage des profits est déterminée dans le cadre du nouvel accord de participation Groupe signé en 2012. En effet, considérant que le dispositif de prime de partage des profits, instauré par la loi du 28 juillet 2011, était également un dispositif de redistribution de résultat, l'accord de participation Groupe prévoit désormais l'attribution d'un supplément de participation en cas d'augmentation des dividendes (à compter des dividendes à verser en 2013 au titre des résultats 2012).

Dans les comptes consolidés (§ 3.1 note 6), la charge relative à la prime de partage des profits au titre des deux derniers exercices a été la suivante :

(en millions d'euros)	Prime de partage des profits
2012	8
2013	4

INTÉRESSEMENT

Les sociétés du Groupe en France bénéficient d'accords d'intéressement. Le dispositif repose essentiellement sur des critères de performance économique, complétés, le cas échéant, par d'autres indicateurs de performance opérationnelle de l'entreprise.

Le plafond du montant global de l'intéressement, fixé à 5 % de la masse salariale, peut être porté à 7 % voire à 8 % en cas de surperformance de la société.

Sur le périmètre élargi des sociétés consolidées (tel que défini au § 3.1 note 33), la charge globale d'intéressement, incluant les intéressements versés par les sociétés du Groupe hors de France, au titre des deux derniers exercices a été la suivante :

(en millions d'euros)	Intéressement
2012	131
2013	142

PLANS D'ÉPARGNE

Les salariés du Groupe en France bénéficient d'un système complet d'épargne salariale leur permettant de se constituer une épargne avec l'aide de leur entreprise :

- le plan d'épargne retraite collectif Safran (PERCO) mis en place au travers d'un accord Groupe signé en 2012, permet aux salariés de se constituer une épargne en vue de la retraite au travers de six fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) aux orientations de gestion différentes. Un abondement pouvant aller jusqu'à 500 euros par salarié et par an en 2013 est associé à ce dispositif et un abondement bonifié est prévu pour les salariés séniors au titre des deux dernières années d'activité dans l'entreprise ;
- le plan d'épargne Groupe Safran (PEG), mis en place en 2006 par un accord Groupe, propose une gamme de cinq FCPE aux orientations de gestion différentes, pour une épargne à moyen terme. Le PEG favorise particulièrement l'actionnariat salarié, au travers de l'abondement, pouvant aller jusqu'à 2 000 euros par an et par salarié des sommes placées dans un FCPE investi en actions Safran.

Au titre des abondements PERCO et PEG accordés par le Groupe, la charge d'abondement enregistrée en 2013 s'élève à 48 millions d'euros.

Très rapidement après la création du Groupe, une impulsion internationale a été donnée à l'actionnariat salarié au travers de la mise en œuvre d'un plan d'épargne Groupe international (accord Groupe signé en 2006). Il permet aux salariés des filiales étrangères de se constituer une épargne en titres Safran en bénéficiant d'un accompagnement financier de leur entreprise (abondement pouvant aller jusqu'à 2 000 euros par an et par salarié).

En 2013, plus de 15 600 salariés au sein d'une cinquantaine de sociétés du Groupe en Allemagne, Belgique, Canada, Mexique, Royaume-Uni et aux États-Unis ont eu accès à ce plan international. Il sera déployé progressivement dans d'autres pays.

À ce titre, sur les 7 dernières années, le montant total des sommes consacrées à la participation, l'intéressement, l'abondement et le forfait social est équivalent aux montants des dividendes versés aux actionnaires.

ACTIONNARIAT SALARIÉ

Safran se distingue par un fort taux d'actionnariat salarié – l'un des plus importants au sein des sociétés du CAC 40 – reposant à la fois :

- sur la mise en œuvre d'opérations ponctuelles telles que l'offre d'actionnariat salarié déployée dans 15 pays en 2012 (« Levier 2012 ») ou l'opération d'attribution de 100 actions gratuites aux salariés du Groupe en Europe en 2009,
- et sur des dispositifs pérennes comme le plan d'épargne Groupe (PEG) et le plan d'épargne Groupe international (PEGI).

L'État a cédé une partie du capital de Safran à deux reprises en 2013 (cf. § 7.3.4.1). Conformément à la loi dite de privatisation de 1986, et afin d'associer davantage les salariés et anciens salariés de Safran à son développement, une offre spécifique leur sera proposée en 2014.

Protection sociale

PRÉVOYANCE

Les salariés du Groupe en France bénéficient depuis 2009 d'un régime collectif et obligatoire de prévoyance (couvrant les risques incapacité, invalidité, décès et frais de santé) unique proposant un haut niveau de garanties pour eux-mêmes et les membres de leurs familles. Ce régime est financé à plus de la moitié par des contributions patronales.

Les expatriés de Safran à travers le monde bénéficient de régimes frais de santé dédiés qui leur assurent et leur permettent de conserver pendant toute la durée de leur expatriation une très bonne qualité de soins.

ASSISTANCE-RAPATRIEMENT

Safran, dans le souci d'assurer la sécurité et la santé de ses salariés en mission professionnelle ou en expatriation, a souscrit un contrat d'assistance médicale et de rapatriement accessible à tout moment et partout dans le monde.

RETRAITE

Une majorité des sociétés du Groupe en France et à l'international dispose de régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies, en complément des éventuels régimes légaux en place.

Fin 2013, le conseil d'administration a autorisé la mise en place d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies en France, dont la population éligible est composée des cadres supérieurs du Groupe, qui sont actuellement au nombre d'environ 400.

Le dispositif prend effet au 1^{er} janvier 2014 et prévoit le versement d'une rente calculée en fonction de l'ancienneté dans la catégorie bénéficiaire (minimum 5 ans pour être éligible, maximum 10 ans pris en compte dans le calcul des droits) et de la rémunération de référence (correspondant à la moyenne des 36 derniers mois avant le départ en retraite).

Un système de plafonnement permet de limiter la rente : la rente supplémentaire est en effet limitée à trois plafonds annuels de la Sécurité Sociale (PASS) et le montant total des rentes, tous régimes confondus, ne peut pas excéder 35 % de la rémunération de référence.

À noter également en 2013 le succès croissant du dispositif PERCO, mis en œuvre en France en 2012 par accords collectifs et qui a permis à plus de 29 000 salariés du Groupe de se constituer une épargne retraite complémentaire abondée par l'entreprise pour un en-cours de près de 60 millions d'euros à fin 2013.

5.3.5 POLITIQUE SOCIALE

Organisation du temps de travail

Safran respecte les obligations légales, conventionnelles et contractuelles en matière d'horaires de travail dans chacun de ses sites.

En France, la plupart des sociétés du Groupe a signé un accord relatif au temps de travail prévoyant :

- pour les collaborateurs, une organisation du temps de travail de 35 heures à 39 heures hebdomadaires en moyenne sur l'année avec attribution de jours de RTT ;
- pour les cadres, un dispositif de forfaits en heures ou en jours sur l'année avec attribution de jours de RTT ;
- pour les cadres dirigeants, qui ne sont pas soumis aux dispositions légales en matière de durée du travail, ils peuvent bénéficier conventionnellement de jours de repos supplémentaires.

Par ailleurs, des modes d'organisation du travail spécifiques existent au sein des différents sites du Groupe comme, par exemple, le travail de nuit, le travail posté, des horaires décalés.

En outre, le Groupe considère que le temps de travail doit permettre de respecter un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

En France, le pourcentage de salariés à temps partiel est de l'ordre de 5 % au 31 décembre 2013.

Dialogue social

En 2013, le dialogue social s'est concrétisé au niveau du Groupe en France et en Europe par, notamment :

- la conclusion d'accords Groupe :
 - en juin, sur la prévention des actes de harcèlement et de violence au travail,
 - en septembre, sur le contrat de génération ;
- la conclusion, au niveau européen, d'un accord cadre en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes ;
- l'engagement d'une négociation, au niveau européen, d'un accord-cadre sur le développement des compétences et des parcours professionnels ;
- la poursuite des négociations sur la formation professionnelle ;
- l'organisation de rencontres avec les coordinateurs syndicaux Groupe sur différents thèmes (négociations annuelles obligatoires, formation...);

- la tenue de réunions ordinaires et extraordinaires du comité de Groupe et du comité d'entreprise européen.

Par ailleurs, chaque société du Groupe poursuit une politique active de négociation en fonction de son contexte économique et social. Dans le cadre des négociations annuelles obligatoires, des accords salariaux ont été conclus dans toutes les sociétés du Groupe en 2013.

Relations avec l'environnement local

Les établissements des sociétés du Groupe entretiennent des relations étroites avec leur environnement local et régional et contribuent au rayonnement du Groupe à travers leur participation à l'animation socio-économique de leur région d'implantation.

Le Groupe consacre notamment un effort important à la formation de jeunes en alternance et à l'accueil de stagiaires de différents niveaux de formation. Safran a ainsi accueilli en 2013, en France, 2 844 alternants (contrat d'apprentissage et de professionnalisation) et 2 976 stagiaires.

En 2013, l'action, engagée sous l'égide du GIFAS pour favoriser l'embauche d'alternants par les PME, s'est concrétisée par la mise en place de plus d'une quarantaine de parcours partagés d'apprentissage, impliquant plus d'une trentaine de PME sous-traitantes du Groupe. Safran mutualise, sur l'ensemble de ses sociétés, le versement de la taxe d'apprentissage pour les formations de niveau Bac +5 et plus, compte tenu de la dimension nationale de ces formations, afin de garantir une cohérence globale avec les axes stratégiques du Groupe. Le versement de la taxe pour les autres niveaux de formation est confié à chaque société, dont la bonne connaissance du tissu local permet de soutenir les établissements qui forment, sur leur bassin d'emploi, des personnes dont les compétences sont en adéquation avec les profils recherchés.

Enfin, Safran développe des actions de partenariat avec les laboratoires publics de recherche (CEA, CNRS) dans les domaines scientifique et technologique, ainsi qu'avec des écoles d'ingénieurs, de commerce et certaines universités scientifiques françaises et étrangères. À fin 2013, le Groupe comptait 151 CIFRE (Conventions industrielles de formation par la recherche) et DRT (Diplôme de recherche technologique). Cet effectif est en constante augmentation.

5.3.6 DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

La promotion de la diversité figure parmi les enjeux prioritaires de la politique de ressources humaines de Safran. La diversité est un facteur de performance et d'innovation : les actions menées visent à favoriser l'intégration de tous les talents et à encourager chacun à réaliser son projet professionnel dans le strict respect de l'égalité des chances. À cet effet, Safran a signé en novembre 2010 la charte de la diversité qui s'applique à l'ensemble des sociétés du Groupe.

Safran a ainsi pour objectif d'assurer l'égalité des chances et la promotion de la diversité dans l'ensemble des process RH mis en œuvre dans le Groupe. Pour ce faire, un département dédié à la diversité pilote, coordonne et formalise toutes les actions visant à promouvoir l'égalité et la diversité, et à prévenir les discriminations.

En 2013, le Groupe a poursuivi son engagement en faveur de la diversité principalement dans les quatre domaines suivants :

- l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées ;
- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- l'insertion sociale ;
- l'emploi des jeunes et des seniors.

Des actions de sensibilisation, de communication et la fixation d'objectifs quantifiés dans chacun de ces domaines marquent la volonté de Safran de donner une impulsion forte au positionnement citoyen du Groupe et de pouvoir rendre compte du résultat des actions menées.

Politique d'insertion et de maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés

Les mesures menées en faveur de l'emploi des personnes handicapées au sein des filiales du Groupe diffèrent selon les pays car les mesures législatives et réglementaires y sont très variables. Safran s'attache à respecter les dispositions légales et l'ensemble de la réglementation et des préconisations locales prévues en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

En France, au 31 décembre 2013, le Groupe comptait 1 465 travailleurs handicapés (hors contrats particuliers), soit près de 4 % des effectifs en France. Le taux d'emploi 2013 est près de 4,5 %.

Afin de favoriser l'insertion professionnelle de personnes jeunes ou adultes handicapées, des programmes ambitieux dédiés à la formation en alternance ont été déployés dans le Groupe et ont ainsi permis d'accueillir 36 alternants et 27 stagiaires en 2013.

Safran a signé en avril 2012 avec l'ensemble des organisations syndicales, un accord de Groupe en faveur de l'emploi des personnes handicapées d'une durée de trois ans (2012-2014).

Avec cet accord agréé par la DIRECCTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) de Paris, le Groupe réaffirme son engagement par la mise en œuvre d'actions concrètes visant à recruter davantage de salariés handicapés, à améliorer leur développement professionnel, leurs conditions de travail et dans certains cas leur maintien dans l'emploi.

Les actions déployées dans le cadre de cet accord depuis 2012 et poursuivies en 2013 s'articulent autour de cinq axes :

- un plan d'embauche sur trois ans de 72 travailleurs handicapés minimum : au 31 décembre 2013, cet objectif est déjà dépassé avec 82 travailleurs handicapés recrutés depuis le 1^{er} janvier 2012 ;
- le renforcement des dispositifs d'insertion et de formation via l'accueil d'au minimum 100 alternants et 65 stagiaires : au 31 décembre 2013, 73 alternants et 44 stagiaires ont été accueillis depuis le 1^{er} janvier 2012 ;
- la formalisation d'un processus Groupe de maintien dans l'emploi et d'accompagnement du déroulement de carrière ;
- la progression et le développement de la collaboration avec le Secteur protégé et Secteur adapté (SPSA) : au 31 décembre 2013 le chiffre d'affaires utile est près de 3,8 millions d'euros ; objectif à atteindre au titre de l'année 2014, 8 millions d'euros de chiffre d'affaires utile ;
- le déploiement d'actions de communication et de sensibilisation sur le handicap à destination de tous les acteurs de l'entreprise.

Promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

La diversité des salariés et la coexistence de profils variés favorisent l'innovation et constituent des atouts essentiels de la performance et du développement du Groupe. Safran s'est engagé de longue date à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes parmi ses collaborateurs. Les actions menées portent notamment sur l'égalité des salaires, la non-discrimination à l'embauche et l'évolution des carrières à tous niveaux de fonction. En France, les engagements du Groupe en termes de rémunérations et d'évolutions de carrières se concrétisent par des accords signés dans ses principales filiales avec des objectifs, des indicateurs de suivi et des plans de progrès.

En 2013, les femmes représentent plus de 25 % des salariés du Groupe et 21 % parmi les cadres. Compte tenu de la part importante des métiers de production ou à dominante technique au sein du Groupe, elles y restent encore sous-représentées. Une démarche volontariste est donc déployée pour attirer les femmes vers le Groupe, développer la mixité dans les équipes, faciliter l'accès aux femmes à des postes à responsabilité.

Pour attirer les profils féminins, encore trop minoritaires, le Groupe intervient très en amont. Safran est notamment membre de l'association « Elles bougent », qui vise à développer des vocations d'ingénieures et de techniciennes chez les jeunes lycéennes et étudiantes. Le directeur central Groupe des ressources humaines, en assure la présidence d'honneur depuis février 2013. Pour Safran, c'est un moyen de faire découvrir à des jeunes femmes ses métiers techniques et scientifiques le plus tôt possible dans le cursus scolaire. Cela permet de susciter des vocations et de répondre à l'objectif qu'il s'est fixé de recruter plus de 25 % de femmes dans les années à venir.

Safran a été récompensé pour son film *Women's Viewpoint*, qui met en valeur des femmes de talent travaillant au sein du Groupe, a reçu le prix du meilleur film institutionnel à l'occasion du 4^e festival « Des Étoiles et des Ailes », en novembre 2013 à Toulouse. À travers

ce court-métrage, Safran se positionne en faveur d'une meilleure représentation des femmes dans tous ses domaines d'activité.

Des actions visant à promouvoir l'accès des femmes aux postes à responsabilités ont également été déployées par le Groupe *via* des initiatives promouvant les métiers de l'industrie auprès des femmes et valorisant la place de celles-ci dans les entreprises en général et dans l'industrie en particulier. C'est le cas des « Trophées des Femmes de l'Industrie », lancés en 2012 par le magazine français L'Usine Nouvelle et soutenus par Safran. Dès la première édition, l'une des collaboratrices du Groupe a remporté le trophée de la femme d'innovation, qui récompense une innovation majeure, qu'elle soit scientifique, technique, économique, financière ou humaine. Sylvaine Picard, responsable de l'équipe de recherche biométrique du réseau veineux chez Morpho, s'est en effet distinguée avec *Finger On The Fly*, premier capteur au monde de reconnaissance biométrique sans contact.

Le Groupe participe également au *Women's Forum for the Economy and Society*, qui a lieu tous les ans à Deauville. Cet événement met à l'honneur depuis 2005 des femmes influentes dans des domaines variés. Safran y organise des ateliers thématiques et convie chaque année plusieurs collaboratrices et collaborateurs à participer aux débats et conférences.

Le Groupe s'est par ailleurs associé à la création du réseau *Women in Engineering*, lancé au cours du salon du Bourget 2013 à l'initiative de trois dirigeantes d'Altran, en collaboration avec des femmes d'influence de Safran et de PSA. Premier réseau réunissant des dirigeantes internationales du monde de l'ingénierie, il doit contribuer à renforcer l'attractivité d'un secteur porteur d'innovation et de compétitivité.

Parrainée par Safran depuis 2012, l'IAWA (*International Aviation Women's Association*) est une association qui rassemble des femmes connaissant un grand succès dans l'industrie aéronautique et vise à favoriser leur rayonnement à l'échelle internationale par la mise en place d'un réseau mondial de professionnelles du secteur. Safran a participé à la conférence qui célébrait le 25^e anniversaire de l'association en novembre dernier à Panama. Plusieurs collaboratrices de renom du Groupe ont participé à des tables rondes et ateliers axés sur le marché de l'aviation en Amérique latine et la contribution des femmes à la croissance de l'industrie aéronautique et spatiale.

Parmi ces salariées, certaines occupent les plus hautes responsabilités, PDG de filiales ou Chef de programme parmi les plus importants du Groupe.

Politique d'insertion sociale

L'action diversité de Safran inscrit comme une priorité la mise en œuvre d'une politique de l'emploi active et solidaire, notamment avec la volonté de proposer aux publics en difficulté des opportunités de découverte de l'entreprise, d'orientation, de formation professionnelle et de recrutement.

Dans ce cadre, le Groupe a signé le 12 décembre 2013 la convention d'engagement de la charte entreprises & quartiers avec le ministère de la Ville. Safran s'y engage notamment à agir pour l'accès à la formation, à l'emploi et pour le développement économique des quartiers prioritaires définis par le Ministère, en étroite collaboration avec les collectivités locales.

Safran a également poursuivi en 2013 des partenariats avec des associations implantées localement, notamment avec l'Association IMS – « Entreprendre pour la cité » qui fédère un réseau de plus de 2 400 entreprises. Ce partenariat permet au Groupe de participer à

des clubs IMS locaux dans les régions où ses filiales sont implantées et de mener des actions en faveur de populations en difficulté.

Par ailleurs, Safran a renforcé son partenariat avec l'Association Frateli qui développe le parrainage d'étudiants à haut potentiel issus de milieu modeste par de jeunes professionnels. Une quarantaine de salariés sont parrains à ce jour. Safran propose également des activités aux jeunes filleul(e)s de l'association, notamment des visites de sites de production ainsi que des actions de *coaching* et de *job dating* avec des recruteurs du Groupe.

Safran a également poursuivi en 2013 son action avec une de ces écoles partenaires, Supélec, pour encourager l'insertion sociale de lycéens modestes de l'Essonne en participant au programme « Une grande école : pourquoi pas moi ? », dont l'objectif du programme est d'accroître les chances pour des lycéens issus de quartiers défavorisés de poursuivre des études supérieures ambitieuses. Des actions de présentation des métiers de Safran, et de différents parcours professionnels et académiques de collaborateurs du Groupe sont proposées aux jeunes ainsi que des visites de sites du Groupe, actions destinées à aider les jeunes dans leur orientation professionnelle.

Safran est également partenaire du programme « Aéronautique du cœur ». Initié par Boeing France, ce projet a pour objectif de réinsérer professionnellement, *via* des stages, des personnes issues des chantiers d'insertion des Restos du Cœur. Depuis le lancement de ce projet en septembre 2011, le Groupe a ainsi accueilli 18 stagiaires.

Enfin, Safran a adhéré en 2013 au programme « Ma caméra chez les pros », en qualité de membre fondateur. L'objectif de ce programme est de permettre à des élèves de 3^e, de condition modeste, de réaliser un reportage sur les métiers d'avenir des entreprises de leur région. Deux filiales du Groupe, Snecma en Ile-de-France et Messier-Bugatti-Dowty en Alsace, se sont engagées dans cette action depuis la rentrée 2013 avec des collèves situés à proximité de leurs établissements.

Politique en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors

Les jeunes de moins de 30 ans représentent 19 % des effectifs du Groupe dans le monde, et les salariés de 50 ans et plus représentent plus de 29 % des effectifs du Groupe dans le monde. L'intégration durable des jeunes dans la vie active, le maintien dans l'emploi des salariés âgés ainsi que la transmission des savoirs et des compétences dans le Groupe sont des enjeux forts pour Safran.

Dans ce cadre, Safran a signé le 28 mars 2013 un accord cadre européen relatif à l'insertion professionnelle des jeunes avec le syndicat européen IndustriAll, cet accord est le premier au niveau européen pour Safran et le premier du genre en France.

Conclu pour une durée de trois ans, il répond notamment à un double objectif :

- contribuer à la formation professionnelle des jeunes en Europe, en améliorant l'accueil et l'offre d'apprentissage et de stages, le nombre d'étudiants chercheurs au sein du Groupe et le développement de relations et partenariats avec les écoles et les universités européennes ;
- assurer les capacités de développement et de renouvellement des compétences du Groupe, en continuant à recruter de manière conséquente des jeunes qualifiés et à porter une attention particulière aux jeunes formés au sein du Groupe et en promouvant la mixité et l'égalité des chances.

Cet accord s'applique à toutes les sociétés des pays entrant dans le périmètre du comité d'entreprise européen ainsi qu'à la Suisse, et sera décliné au moyen de plans d'actions locaux par pays.

Il met en exergue de bonnes pratiques :

- pour les apprentis de Messier-Dowty, Ltd. en Angleterre, le développement de compétences à la fois techniques et relationnelles grâce à un encadrement du manager du service et d'un membre de la fonction RH ;
- à Techspace Aéro en Belgique, les rencontres entre des salariés et des lycéens/étudiants afin de leur présenter les métiers de l'aéronautique à l'occasion de visites de sites, d'interventions dans les écoles ou de participation à des forums métier.

Par ailleurs, concernant les enjeux intergénérationnels, Safran a signé en France un accord relatif au Contrat de génération le 17 septembre 2013 avec les organisations syndicales CFDT, CFE-CGC et FO. Il décline en France l'accord cadre européen en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes et s'inscrit également dans le prolongement de l'accord de Groupe en faveur de l'emploi des seniors.

Conclu pour une durée de trois ans, il vise d'une part à définir les mesures concrètes pour :

- accompagner l'intégration des jeunes dans la vie active : l'accord fixe l'objectif de recruter au moins 40 % de jeunes de moins de 30 ans en CDI parmi le nombre total des recrutements du Groupe en France. En 2013, le Groupe a embauché

1 655 jeunes de moins de 30 ans ce qui correspond à 53 % des embauches France. D'autres dispositions visant à intégrer les jeunes et à développer l'alternance et les stages sont également prévues ;

- favoriser le recrutement de salariés seniors et leur maintien dans l'emploi : l'accord fixe comme objectifs de recruter au minimum 4 % de salariés de 50 ans et plus en CDI tout en maintenant la proportion de salariés de 55 ans et plus au-delà de 15 % de l'effectif total du Groupe ;
- organiser la transmission des savoirs et des compétences : l'accord prévoit des mesures destinées à pérenniser les compétences dont la préservation est considérée comme essentielle pour le Groupe et à développer le dispositif du tutorat ;
- aménager les fins de carrière : l'accord propose aux salariés, ayant 10 ans d'ancienneté, un dispositif de temps partiel aidé qui permet de travailler 80 % rémunéré 90 % sous certaines conditions avant leur départ à la retraite ;
- promouvoir la diversité et l'égalité des chances et de traitement : l'accord formalise les actions déployées au sein du Groupe en faveur de la non-discrimination, de la mixité des équipes et de l'insertion sociale et professionnelle.

Par ses objectifs ambitieux et la variété des mesures proposées, cet accord répond à des enjeux majeurs participant aux ambitions de performance et de développement de Safran.

5.4 VISER L'EXCELLENCE EN SANTÉ, SÉCURITÉ, ET ENVIRONNEMENT

5.4.1 POLITIQUE SANTÉ, SÉCURITÉ AU TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT (SSE)

Safran, leader technologique international, vise l'excellence dans les domaines de la santé, de la sécurité au travail et de l'environnement, tout comme pour ses produits et ses services, en accord avec les valeurs du Groupe et en cohérence avec ses enjeux de développement durable.

Conformément à l'une de ses sept valeurs, la responsabilité citoyenne, Safran s'engage à développer une culture d'anticipation et de prévention pour maîtriser ses risques en santé, sécurité au travail et environnement, au bénéfice de ses personnels, de ses partenaires, de ses fournisseurs, de ses clients, ainsi que de toutes les communautés concernées par ses activités, partout dans le monde où Safran est présent. Le Groupe s'engage à dialoguer avec l'ensemble de ses parties prenantes dans un esprit de transparence et de sincérité.

Les objectifs, définis dans le cadre de la politique proposée par la direction développement durable et signée par le président-directeur général, s'inscrivent dans les axes stratégiques RSE du Groupe présentés au § 5.1.1 :

- viser toujours l'excellence dans la sécurité et la protection des personnes et des biens ;

- développer des produits et procédés innovants à moindre impact environnemental.

En 2013, la direction développement durable du Groupe a poursuivi sa mission d'animation de la politique Santé, Sécurité au travail et Environnement (SSE) ainsi que la mise en œuvre des principes fondamentaux définis en 2008, en accord avec les axes stratégiques RSE du Groupe :

- la maîtrise des risques et de leurs impacts ;
- le respect des exigences SSE du Groupe ;
- l'intégration de la SSE dans les actes quotidiens ;
- la démonstration du leadership en SSE ;
- la prise en compte de la SSE dans les changements ;
- la mesure de la performance SSE ;
- le partage de l'expérience ;
- la vigilance partagée.

5.4.1.1 Organisation

En 2013, le Groupe stabilise son organisation autour de deux grands axes :

- un axe Pilotage regroupant trois zones (Amérique/Europe-Afrique du Nord/Asie-Océanie-Moyen-Orient-Afrique subsaharienne), couvrant tous les sites et toutes les activités de Safran dans le monde. Afin de développer les synergies de proximité, chaque zone est constituée de pôles regroupant géographiquement plusieurs sites pouvant appartenir à différentes sociétés ;
- un axe Domaines/Programmes/Expertises apportant un support sur toutes les thématiques et outils communs du Groupe, ainsi que pour les demandes externes provenant de ses partenaires et de ses parties prenantes.

La direction développement durable s'appuie localement sur les coordonnateurs de pôles, les points focaux société, les préventeurs des sites, les services de santé au travail et sur un réseau d'experts décentralisés.

Le conseiller santé de la direction développement durable couvre l'ensemble du Groupe, et coordonne les services de santé au travail, les programmes de préventions ainsi que la démarche ergonomique.

Au niveau du Groupe, la direction développement durable, en liaison avec les autres directions, anime le management global de la santé au travail, de la sécurité et de l'environnement. Au niveau des pôles, les préventeurs SSE des sites, en liaison avec les directions locales, s'assurent de la mise en œuvre des plans de progrès pour la prévention des risques SSE. Ils veillent à la formation et à la sensibilisation des personnels. Chaque société a nommé un « point focal SSE » chargé d'éclairer et d'assister ses dirigeants. Plus de 358 préventeurs dans le monde, concourent au déploiement de la politique et à l'amélioration de la SSE avec l'ensemble des salariés du Groupe et de ses parties prenantes.

5.4.1.2 Objectifs

La politique SSE du Groupe sous-tend le déploiement, à l'international, des programmes et du référentiel SSE Safran de maîtrise des risques :

- mettre en œuvre les objectifs communs SSE de Safran sur toutes ses entités, afin de prévenir les risques et d'en renforcer la maîtrise opérationnelle ;
- piloter et améliorer les synergies en SSE, ce qui induit l'engagement et l'implication des directions centrales du Groupe et des sociétés. Chaque président décline la politique SSE Groupe et s'implique dans sa mise en œuvre. Chaque manager met en place des programmes de prévention adaptés à ses activités qui lui permettent d'atteindre les objectifs de progrès fixés.

Les objectifs SSE sont déployés dans les sociétés par les directions opérationnelles, conseillées et supportées par les préventeurs des services SSE des sites de rattachement. Les objectifs SSE pour 2013 ont été déclinés dans les différents axes suivants :

SANTÉ AU TRAVAIL

- Risques psychosociaux (RPS) : à la suite des études menées avec l'Université de Liège et en application de l'accord sur la prévention du stress au travail signé en 2011 par l'ensemble des partenaires sociaux, les plans d'actions ciblés ont été exploités et suivis afin de renforcer l'efficacité du Groupe en ce domaine ;

- Ergonomie : une évaluation des besoins du Groupe a été menée afin de mettre en place les ressources adaptées. Un programme Ergonomie a été lancé à l'échelle du Groupe avec le recrutement d'un ergonome dédié. Le réseau interne ergonomie est renforcé, et les outils nécessaires sont déployés afin que l'ergonomie soit systématiquement et formellement prise en compte dans toute étude d'implantation ou de transformation, industrielle ou tertiaire ;
- L'Observatoire de santé EVREST (Évaluation des relations et évolutions en santé au travail) : il permet de recueillir et de suivre sur plusieurs années un ensemble de données sur le travail et la santé des salariés. Le suivi annuel des indicateurs et des études quantitatives sur des domaines spécifiques permettent une meilleure prise en compte des relations entre la santé et les caractéristiques du travail.

SÉCURITÉ AU TRAVAIL

- TFAA (Taux de fréquence des accidents avec arrêt) : chaque année, le Groupe se fixe un objectif de progrès de sa performance en la matière. Cet objectif est décliné au niveau de chaque société en fonction de son activité et de sa performance passée. L'atteinte de ces résultats est prise en compte pour évaluer la part variable des dirigeants et des cadres supérieurs. L'évaluation de chaque manager prend en compte un objectif relatif au domaine SSE, en particulier dans les secteurs d'activité sensibles quant à la sécurité du travail (production, essais, laboratoire, support client sur site déporté, déplacements...) ;
- Évaluation des risques : l'outil Groupe d'évaluation des risques SSE continue d'être déployé à l'international ;
- Accidents de trajet : des actions spécifiques sont menées en ce domaine sur les sites les plus exposés.

PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

- Enjeux climatiques : le bilan des émissions des gaz à effet de serre (GES) a été consolidé sur la période 2008-2012. En application de la réglementation française, la démarche de mesure et d'élaboration de plans de réduction des émissions a été mise en place par les sites concernés. La synthèse de ces plans a été communiquée aux autorités compétentes et mise en ligne sur les sites internet des sociétés ;
- Protection des ressources naturelles : chaque société établit un plan d'économies des ressources naturelles associé à des objectifs mesurables ;
- Risque chimique : le comité de choix des substances chimiques, le référentiel Safran et un outil Groupe harmonisé fiabilisent l'introduction des nouveaux produits chimiques.

De plus, chaque société s'est fixé un objectif de progrès à trois ans dans le domaine environnemental, en accord avec la direction développement durable. Cet objectif porte sur l'un des cinq thèmes suivants :

- maîtriser les risques liés à l'utilisation de produits chimiques ;
- lutter contre le réchauffement climatique ;
- préserver les ressources naturelles ;
- réduire la quantité des déchets et leurs impacts ;
- lutter contre les pollutions historiques ou potentielles.

5.4.1.3 Référentiel et certifications

RÉFÉRENTIEL

Structurer la maîtrise des risques et l'amélioration des performances via le référentiel unique SSE Safran :

- en 2013, le référentiel Safran comporte le manuel SSE comprenant les exigences des normes ISO 14001 et OHSAS 18001 ainsi que 27 standards thématiques précisant les exigences spécifiques Safran. Une grille de maturité permet d'évaluer un niveau de performance (appelé niveau de maturité) sur chaque standard et de fixer des objectifs précis d'amélioration.
- le référentiel SSE Safran a été validé par une tierce partie, attestant de son équivalence avec les normes ISO 14001 et OHSAS 18001.

AUDITS DE CERTIFICATION

Des auditeurs internes SSE, dont la qualification est entretenue et validée par la direction développement durable, interviennent

dans les établissements du Groupe selon une planification établie en début d'année.

Les rapports d'audit sont examinés par un Comité de certification Groupe, présidé par le directeur développement durable. Un représentant d'une tierce partie participe au comité.

Le certificat délivré par ce Comité précise les normes (ISO 14001 et/ou OHSAS 18001) auxquelles chaque site est conforme, ainsi que le niveau de maturité global qu'il a atteint sur l'ensemble des standards SSE Safran.

5.4.1.4 Périmètre

Le périmètre de *reporting* SSE couvre, en 2013, l'ensemble des établissements Safran dont les activités et les produits sont susceptibles de générer des risques. Il correspond à 64 139 ⁽¹⁾ salariés à travers le monde répartis dans 136 établissements. Le Groupe dispose d'un outil de *reporting* SSE unique depuis 2005.

5.4.2 VISER L'EXCELLENCE DANS LA SÉCURITÉ DES BIENS ET DES PERSONNES

5.4.2.1 Préserver la santé des femmes et des hommes qui contribuent aux activités du Groupe

Sur un périmètre de 64 139 salariés ⁽¹⁾ du Groupe, le nombre total de maladies professionnelles déclarées en 2013 est de 135. Rapporté à l'effectif, ce nombre est de deux maladies pour 1 000 salariés en 2013 (1,9 en 2012 ; 2,75 en 2011). 70 % des maladies déclarées sont attribuées aux troubles musculo-squelettiques (TMS), résultat similaire aux années précédentes. Ce pourcentage est semblable aux statistiques publiées en France. 12 % des maladies déclarées sont dues à des expositions passées à l'amiante.

Les expatriés du Groupe font l'objet d'un suivi médical renforcé et bénéficient d'un assistant médical.

Suite aux différentes alertes de pandémies (grippe aviaire, grippe H1N1), Safran a structuré un plan de gestion de crise sanitaire remis à jour régulièrement. Il en est de même des manuels de crise des sociétés et des plans de continuité d'activité (PCA). Des sensibilisations à la gestion de crise sont régulièrement organisées.

Partout où cela est possible, les services de santé au travail déploient l'observatoire de santé EVREST. Cet outil, largement utilisé en Europe francophone, permet de capitaliser dans le temps un ensemble de données sur la santé des salariés au travail et d'orienter les axes d'améliorations. Des indicateurs sur la qualité de vie au travail (charge de travail, la reconnaissance et la santé psychologique) sont régulièrement publiés à partir des données qui en sont issues.

Depuis plusieurs années, le Groupe s'est attaché à la prévention des risques psychosociaux en général, et du stress au travail en particulier, en déployant dans de nombreux établissements une démarche de prévention du stress : cette approche est fondée sur la réalisation d'un diagnostic suivi de la mise en œuvre d'un plan d'actions.

Depuis la création du Groupe, une méthodologie d'analyse des risques psychosociaux en quatre étapes a été déployée :

- mettre en place une réflexion sur la prévention des risques psychosociaux, s'assurer de l'engagement des directions d'établissements, des directions opérationnelles et des partenaires sociaux, disposer d'un comité de pilotage pour conduire cette réflexion ;
- former sur les risques psychosociaux les membres des comités de pilotage et sensibiliser l'ensemble des salariés ;
- utiliser l'outil WOCCQ (*Working Conditions and Control Questionnaire*[®]) de diagnostic des risques psychosociaux. Un accord-cadre a été signé avec l'Université de Liège, précurseur dans ce domaine et inventeur de la démarche WOCCQ. Les sites à faible effectif et qui ne disposent pas de moyens pour déployer de tels diagnostics peuvent s'appuyer sur des enquêtes internes ou sur l'observatoire EVREST pour établir un diagnostic ;
- exploiter les résultats du diagnostic et élaborer des plans d'actions, soit globaux ou transverses, soit par secteur. La construction des plans d'actions est issue de groupes de réflexion sectoriels.

Un accord sur la prévention du stress au travail a été signé le 19 janvier 2011 entre la direction générale du Groupe et les cinq organisations syndicales représentatives du Groupe en France. Cet accord prévoit de :

- généraliser la démarche d'évaluation du stress au travail à l'ensemble des établissements du Groupe ;
- compléter la démarche par des actions :
 - de sensibilisation et/ou de formation de l'ensemble des acteurs de la prévention et des managers,
 - visant à assurer la détection et la prise en charge des salariés en situation de stress.

(1) Nombre de salariés retenu pour décembre 2013 (cf. § 5.7.1.1 Indicateurs SSE) ce qui représente 97 % de l'effectif du Groupe.

Par ailleurs, cet accord prévoit le renforcement des actions existantes, concernant la préservation de la santé des salariés, ainsi qu'un accompagnement des évolutions de l'organisation par un programme de conduite du changement. Un bilan de cet accord est régulièrement effectué avec les partenaires sociaux.

En 2013, les sites engagés dans la démarche WOCCQ couvrent plus de 35 000 salariés en Europe. Des études semblables sont menées dans des sites d'autres régions du monde selon une méthodologie adaptée. Les plans d'actions résultant de cette démarche sont régulièrement suivis par les audits internes.

Plus de 3 000 managers ont été sensibilisés ou formés à la maîtrise du stress professionnel depuis le lancement du programme en 2011. Plus de 1 700 salariés ont été sensibilisés au stress professionnel dans le cadre de l'application de l'accord Groupe au cours de l'année 2012, et près de 900 salariés l'ont été en 2013.

En outre, un accord Groupe a été signé en 2013 sur la prévention du harcèlement et de la violence au travail.

5.4.2.2 Préserver la sécurité des femmes et des hommes qui contribuent aux activités du Groupe

ACCIDENTOLOGIE

De 2005 à 2008, le taux de fréquence des accidents avec arrêt (TFAA) évoluait peu, dans une étroite fourchette de 6 à 7. Le Groupe s'est fixé l'objectif d'améliorer de façon très significative sa performance dans la période 2009-2013.

Sur le périmètre de *reporting* sécurité couvrant 64 139 ⁽¹⁾ salariés du Groupe, le nombre d'accidents du travail avec arrêt en 2013 est de 410. Le TFAA s'établit à 3,7 (soit - 40 % par rapport à 2008) et le taux de gravité est de 0,12.

En 2013, le *reporting* fait à la direction générale s'est enrichi d'un état hebdomadaire des accidents avec arrêt. L'analyse détaillée des accidents les plus significatifs est présentée régulièrement à la direction générale.

Safran déplore en 2013 trois décès au travail.

	2011	2012	2013
Taux de fréquence : TFAA	5,0	3,5	3,7
Taux de gravité : TG	0,18	0,14	0,12

TFAA : rapport du nombre des accidents avec arrêts supérieurs à 24 heures par million d'heures travaillées.

TG : rapport du nombre de journées d'arrêt de travail du fait des accidents du travail par millier d'heures travaillées.

En 2013, la nouvelle démarche de progrès SSE Groupe « ExcellenSSE » a été construite et initialisée pour un déploiement à partir de 2014.

ÉVALUATION DES RISQUES

Safran dispose d'un outil d'évaluation des risques aux postes de travail et de traçabilité des expositions professionnelles. Il s'agit d'une démarche importante, permettant d'améliorer la connaissance, l'analyse, l'exploitation et la traçabilité des données en matière de SSE.

En 2013, l'internationalisation de l'outil s'est poursuivie. La méthodologie d'évaluation des risques sécurité, chimiques et environnementaux a été revue et mise à jour pour prendre en compte les évolutions réglementaires (en particulier la pénibilité) et pour continuer à homogénéiser les évaluations sur tous les sites Safran.

ERGONOMIE

L'ergonomie est la discipline scientifique qui vise la compréhension fondamentale des interactions entre les êtres humains (avec ses facteurs physiques, cognitifs, sociaux, organisationnels) et les différentes composantes du système de travail telles l'équipement (machine, outillage, objet,...), le lieu de travail, l'organisation du travail et l'environnement de travail. Ainsi les ergonomes s'appuient sur des principes théoriques, des données et des méthodes en vue d'optimiser le bien-être des personnes et la performance globale des systèmes.

Au cœur de l'intégration homme-système, le programme Ergonomie de Safran participe à la prévention de la santé au travail :

- diminution des accidents du travail : la moitié des accidents de travail du Groupe en 2013 relèvent de problématiques de manutention ;
- diminution des maladies professionnelles : plus de deux maladies professionnelles sur trois du Groupe en 2013 sont des troubles musculo-squelettiques.

Afin d'améliorer la performance des systèmes de travail, l'ergonomie est intégrée pour transformer les situations de travail :

- soit en correction sur des situations de travail existantes jugées inadaptées suite à l'évaluation des risques ;
- soit en conception avec des méthodologies spécifiques (par exemple les simulations) permettant d'anticiper afin de concevoir des postes de travail adaptés du premier coup.

L'ergonomie fait l'objet d'un standard dans le référentiel SSE Safran qui couvre les différents champs de l'évaluation des risques jusqu'à son intégration en conception.

Après avoir mis en place les outils de diagnostic ergonomique (évaluation des risques), le Groupe a développé en 2013 des formations certifiées par l'INRS (Institut national de recherche et sécurité) et a mis en œuvre, dans un premier temps sur les sites français, des sessions de formations en vue d'améliorer la prise en compte de l'ergonomie dans l'analyse des risques aux postes de travail, et de réduire au mieux la pénibilité.

De plus, deux autres types de formations en ergonomie ont été développés et mis en œuvre en 2013 en France dans un but de :

- pérenniser des compétences en ergonomie sur chaque site industriel du Groupe *via* les correspondants en ergonomie ;
- développer des compétences en ergonomie auprès des concepteurs afin que l'ergonomie soit intégrée dans les projets de conception et d'investissement du Groupe.

Le programme Ergonomie, piloté au niveau du Groupe, a été déployé principalement en France en 2013. Le déploiement monde sera poursuivi en 2014 : des partenariats avec des universités locales vont être renforcés. L'ergonomie fait partie des objectifs et des axes de progrès SSE importants du Groupe.

(1) Nombre de salariés retenu pour décembre 2013 (cf. § 5.7.1.1 Indicateurs SSE) ce qui représente 97 % de l'effectif du Groupe.

INCENDIE

Depuis 2007, la direction développement durable, en coopération avec un cabinet international d'expertise en prévention et protection incendie, tient à jour la cartographie des risques incendie du Groupe. Cette coopération est couverte par un contrat pluriannuel. En 2013, le contrat a été renouvelé. Il couvre 105 sites significatifs du Groupe dans le monde.

Cette assistance porte notamment sur la prévention et la protection incendie existantes, et sur de nouveaux investissements dans des bâtiments ou lors de la construction de nouveaux sites (moyens fixes d'extinction automatique à eau type *sprinkler*).

Un outil informatique de gestion permet à chaque site, et par consolidation au niveau de chaque société et du Groupe, de :

- connaître, identifier et évaluer les risques et dommages potentiels ;
- visualiser et évaluer les mesures correctives et préventives prises ;
- traiter les recommandations ;
- gérer l'effort d'amélioration ;
- définir la stratégie de réduction des risques potentiels.

FORMATION

Dans tous les domaines de la SSE, de nombreuses formations sont délivrées : formations techniques et/ou généralistes. Elles concernent toutes les catégories de salariés. En 2013, plus de 18 000 salariés ont suivi une formation dans un domaine de la SSE représentant plus de 150 000 heures (plus de 14 % de l'ensemble des heures de formation). En 2013, plus de 130 programmes formation SSE mutualisés au niveau Groupe sont proposés par Safran University.

Par ailleurs, plusieurs actions ont été conduites sur l'année 2013 :

- formation de directeurs et leur managers d'équipe à la démarche d'amélioration continue de la SSE ;
- 2 journées de rencontres ont réuni plus de 150 préventeurs SSE, permettant des échanges d'expériences entre professionnels SSE du Groupe.

5.4.3 DÉVELOPPER DES PRODUITS ET PROCÉDÉS INNOVANTS À MOINDRE IMPACT ENVIRONNEMENTAL

5.4.3.1 Recherche et développement : l'innovation au cœur de tous les produits du groupe

Face aux enjeux environnementaux tels que le changement climatique, la raréfaction des ressources, ou encore l'utilisation des substances chimiques, Safran s'engage pour un développement durable des secteurs aéronautiques, spatiaux, de défense et de sécurité. Ainsi, 70 % du budget recherche et développement de Safran est dédié au progrès de l'impact du transport aérien sur l'environnement. En partenariat avec ses clients, le Groupe s'implique dans des programmes européens et français de grande ampleur pour développer des produits plus respectueux de l'environnement tels que le CORAC (Conseil pour la recherche aéronautique civile) créé dans le cadre du Grenelle de l'environnement pour coordonner les efforts de recherche en France, ou le programme de recherche *Clean Sky* financé par la Commission Européenne et les industriels.

5.4.3.2 Produits-procédés

La démarche d'amélioration continue engagée par Safran dans la prévention de la SSE conduit à traiter la globalité des risques environnementaux et sanitaires : ceux liés à sa production industrielle et ceux induits par l'exploitation de ses articles et produits mis sur le marché. Ces problématiques sont appréhendées sur toutes les étapes du cycle de vie des produits, depuis la conception jusqu'au retrait de service et/ou démantèlement des systèmes. Safran applique une politique de progrès continu de protection de l'environnement, visant à préserver le milieu naturel et à maîtriser les risques environnementaux.

Des règles de choix et d'utilisation des substances chimiques sont définies dans une procédure Groupe. Ces règles sont diffusées à tous les fournisseurs du Groupe. En s'appuyant sur les travaux d'harmonisation de ses procédés engagés depuis 2009, et en cohérence avec ses règles de choix des substances chimiques. Safran a défini une liste de procédés applicables à tout nouveau programme. Un comité d'introduction des substances chimiques a été mis en place, pour valider et animer la politique d'utilisation des substances chimiques dans le Groupe. L'écoconception est l'objet d'un standard du référentiel SSE Groupe. Cette approche permet de prendre en compte les exigences de sécurité et de fiabilité des produits, ainsi que le développement de produits écoresponsables. En 2013, chaque société s'est fixé un objectif environnemental parmi les objectifs Groupe (cf. § 5.4.1.2).

5.4.3.3 Écoconception

La prise en compte de la santé, de la sécurité et de l'environnement dès la conception afin de réduire les impacts négatifs est un axe stratégique du Groupe. Ainsi, après avoir mis en place un guide associant la démarche écoconception à l'analyse de cycle de vie, le Groupe s'oriente vers des produits dont l'empreinte environnementale est fortement diminuée.

La mise en œuvre d'une démarche d'écoconception au sein de Safran s'inscrit dans un principe d'amélioration continue. Les enjeux pour le Groupe sont de :

- limiter les impacts sur l'environnement et la santé humaine ;
- stimuler l'innovation technologique ;
- anticiper les exigences réglementaires, des clients/parties prenantes ;
- anticiper les obsolescences ;

- favoriser les synergies au sein du Groupe ;
- se démarquer de la concurrence ;
- renforcer l'image de marque du Groupe.

Safran retient cinq aspects pertinents pour ses activités :

- toxicologie et éco toxicologie ;
- atteintes aux ressources naturelles non renouvelables ;
- consommations énergétiques ;
- bruit ;
- rejets atmosphériques.

Le TM800 de Turbomeca est un exemple concret de cette approche. Futur moteur d'hélicoptère de nouvelle génération, le TM800 est le fruit d'importants efforts de R&D qui ont permis d'aboutir à une nouvelle architecture plus efficiente, de choisir de nouveaux matériaux plus respectueux de la santé et de l'environnement, de réduire significativement la consommation et de diminuer les nuisances sonores. D'autres produits issus de cette démarche peuvent être cités : réduction continue depuis 40 ans de la consommation de carburant pour les moteurs, le LEAP, remplaçant du CFM56 et futur moteur des avions monocouloirs, les inverseurs de poussée et les nacelles d'Aircelle ou encore SIMply Green, la nouvelle carte SIM de Morpho. La réduction des nuisances sonores est également prise en compte dans la conception de produits comme le revêtement « nid d'abeille » des nacelles développées par Aircelle. Turbomeca participe au projet Silencer, projet de recherche qui vise à concevoir des matériaux permettant d'atténuer le bruit des turbines. Le standard écoconception impose une gestion durable des produits Safran en fin de vie : revalorisation des alliages lors du démantèlement, recyclage des copeaux d'usinage réutilisés comme matière première dans une boucle fermée. L'analyse cycle de vie des produits a été menée dans les différentes sociétés, en particulier chez Turbomeca, Sagem ou Herakles. Le recyclage des produits en fin de vie est l'un des axes pris en compte par l'écoconception.

Par ailleurs, au-delà des produits conçus par le Groupe, l'environnement est également pris en amont dans la construction des nouveaux bâtiments (Coriolis à Montluçon ou César à Buchelay) et dans le cadre d'améliorations de procédés existants : fonderie de Snecma diminuant la pénibilité d'opérations de montage, la bague à lame de Labinal Power Systems améliorant l'ergonomie et diminuant le risque de coupure, la manille de levage d'Aircelle éliminant les risques de chute des inverseurs...

5.4.3.4 Substances dangereuses

La réduction et l'élimination des substances dangereuses dans les produits et les procédés mis en œuvre dans les différentes sociétés constituent depuis plusieurs années un axe de progrès inscrit dans la politique SSE du Groupe. Dès 2008, une organisation et des moyens spécifiques ont été mis en place pour répondre aux nouvelles exigences sur les substances dangereuses.

En 2010, en complément des travaux engagés par le projet REACH, Safran s'est attaché à :

- concevoir et déployer une politique d'utilisation des substances chimiques dangereuses intégrant les différentes exigences réglementaires et techniques dans les trois domaines d'activités : aéronautique et espace, défense et sécurité ;

- établir le référentiel des substances les plus critiques pour le Groupe, basé sur une méthodologie inédite et robuste ;
- consolider la base de données (*Reaching*) de toutes les substances utilisées dans le Groupe ;
- solliciter les fournisseurs pour obtenir les informations quant au contenu chimique des articles qu'ils livrent au Groupe ;
- préparer et conduire les plans de substitution des substances jugées les plus critiques en collaboration avec les différentes compétences impliquées : direction matériaux et procédés, direction des achats, direction de la qualité, direction technique.

2010 fut l'année de la mise en œuvre du règlement européen CLP (*Classification Labelling Packaging*) sur la classification, l'emballage et l'étiquetage des substances et mélanges dangereux. Un plan pluriannuel d'actions de formation et de sensibilisation aux risques chimiques a été engagé à cette occasion. Les outils ont été adaptés, la communication renforcée, les changements identifiés et conduits. Conformément aux exigences réglementaires, une campagne de notifications des substances mises sur le marché a été effectuée en 2010 ; ces notifications ont été déposées par les sociétés à l'Agence européenne des produits chimiques (ECHA). Depuis 2012, Safran s'est attaché à consolider toutes les actions initialisées en 2010, en prenant en compte les évolutions réglementaires, en particulier, celles du règlement REACH.

En 2012, le comité d'introduction des substances chimiques dans le Groupe a été mis en place.

Une équipe projet « REACH Groupe » (*Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals*) est mise en place. Elle s'appuie sur le réseau des correspondants environnement produit (CEP), nommés dans chaque société, afin de coordonner l'ensemble des actions du Groupe dans ce domaine.

En 2013, les travaux d'application du règlement REACH et la substitution de certaines substances se sont poursuivis.

5.4.3.5 Maîtrise des émissions de gaz à effet de serre (GES)

5.4.3.5.1 QUOTAS D'ÉMISSION DE GAZ À EFFET DE SERRE

Quatre établissements du Groupe sont concernés par l'allocation de quotas d'émission de gaz à effet de serre pour les années 2013-2020, dans la catégorie des installations de combustion (chaudières à usage industriel ou chauffage de bâtiments, fours de *cracking*) dont la puissance est supérieure à 20 MW.

Les moindres émissions de Snecma à Villaroche (France) sont liées à la réduction de l'utilisation de son installation de cogénération. Le site de Snecma à Gennevilliers est entré en 2013 dans le système ETS (*Emissions Trading System*) pour la phase PNAQ3 (Plan national d'affectation de quota). Les émissions directes de dioxyde de carbone de Messier-Bugatti-Dowty sont liées à ses procédés de fabrication de matériaux à base de carbone, et non exclusivement à des procédés de combustion. Les émissions de gaz à effet de serre d'Herakles (Saint-Médard-en-Jalles) sont liées aux productions d'utilités *via* la chaufferie industrielle.

Société	Localisation	Activité	Émissions de CO ₂ déclarées pour 2011 (en tonnes)	Allocation annuelle pour 2008-2012 (en tonnes)	Émissions de CO ₂ déclarées pour 2012 (en tonnes)	Allocation annuelle pour 2013-2020 (en tonnes)
Snecma	Villaroche (France)	Fabrication de moteurs	11 586	27 918	9 589	9 785
	Gennevilliers (France)	Forge, fonderie et usinage de pièces				13 226
Messier-Bugatti-Dowty	Villeurbanne (France)	Production de freins en carbone	11 393	22 722	14 824	15 658
Herakles	Saint-Médard-en-Jalles (France)	Fabrication de propergol	14 716	17 370	16 038	8 339
TOTAL			37 695	33 782	40 451	47 008

5.4.3.5.2 REJETS ATMOSPHÉRIQUES : GAZ À EFFET DE SERRE (GES) SCOPE 1 ET SCOPE 2

Conformément à ses objectifs de contribution à la lutte contre le changement climatique, Safran mesure l'empreinte carbone de ses activités et de sa consommation énergétique sur les scopes 1 et 2 ⁽¹⁾.

Depuis 2009, cette mesure a permis d'identifier que les matières achetées, constituantes des produits du Groupe, contribuent pour 50 % aux émissions de gaz à effet de serre. Les activités les plus génératrices d'émissions de CO₂ dans le Groupe sont, par ordre d'importance décroissante : les consommations énergétiques, le fret et les déplacements du personnel qui relèvent du scope 3 ⁽²⁾.

2010 a été l'année du lancement des plans d'actions destinés à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Tous les sites ont été invités à proposer et à formaliser des plans d'actions.

En 2012, une nouvelle campagne d'empreinte carbone a été réalisée. Cette campagne permet de mieux maîtriser ces données et de préparer le Groupe à répondre aux exigences réglementaires résultant du Grenelle 2 sur l'environnement. À périmètre identique, la mesure sur l'activité 2011 montre une réduction de 18 % par rapport à la référence de 2008 des émissions de GES issues des consommations énergétiques.

Chaque société met en place un plan d'actions sur trois ans pour les scopes 1 et 2 portant en particulier sur l'optimisation du chauffage, de l'éclairage, de la bureautique et des process, l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments. Les systèmes de réfrigération font l'objet de plans de suivi et de réductions spécifiques.

	SCOPE 1 (Teq. CO ₂ /salarié)	SCOPE 2 (Teq. CO ₂ /salarié)
Safran 2011 (Monde) ⁽¹⁾	4,3	3
Safran 2012 (Monde) ⁽²⁾	3,7	2,7
Safran 2013 (Monde) ⁽³⁾	5,3	3,4

(1) Effectif couvert : 47 983 salariés.

(2) Effectif couvert : 53 169 salariés.

(3) Effectif couvert : 64 139 salariés. (Données publiées à titre indicatif)

Par ailleurs, deux actions significatives ont été conduites en 2013 :

- à l'occasion du « Week-end pour la terre », le Groupe a lancé des mesures de consommation sur 50 établissements en Europe, avant et après le week-end du 23-24 mars. Tous les équipements non nécessaires, soit pour la production, soit

pour garantir la sécurité des personnels ou des installations, ont été totalement arrêtés ou mis en veille le samedi et le dimanche. Par comparaison à la même mesure le week-end précédent, l'économie réalisée représente la consommation d'une commune de 1 200 habitants, 850 tonnes d'émissions de CO₂ évitées en année pleine. Nous avons estimé à 2 % la réduction de la consommation énergétique en reconduisant ces dispositions chaque fois que possible ;

- la société Safran a lancé un partenariat avec l'Association « Pur Projet » pour la protection de forêts primaires, ceci afin de sensibiliser ses salariés à réduire leurs propres émissions de GES. Le Groupe participe ainsi au projet San Martin qui vise à protéger plus de 300 000 hectares de forêt en Amazonie péruvienne. Les salariés sont incités à accompagner cette initiative à titre individuel pour en accroître la portée.

5.4.3.6 Adaptation au changement climatique

Compte tenu de ses activités et de la localisation de ses implantations, le Groupe ne considère pas présenter de vulnérabilité particulière aux aléas du changement climatique. En conséquence, il n'a pas jugé nécessaire d'élaborer à ce jour une stratégie spécifique d'adaptation au changement climatique ; Safran le prend en compte dans les standards (cf. § 5.4.3.13).

5.4.3.7 Amiante

Le Groupe est concerné par la législation relative à l'amiante, tant pour la protection des utilisateurs de ses produits que pour celle de ses salariés et prestataires.

Des solutions de substitution ont été mises en œuvre pour ce qui concerne les produits contenant de l'amiante et commercialisés par les sociétés du Groupe.

S'agissant de la présence de matériaux contenant de l'amiante dans les bâtiments, plusieurs cabinets spécialisés ont effectué, depuis 1997, des investigations et des diagnostics du risque amiante, selon la nature et l'état des matériaux.

Des investigations sur les équipements ont été menées pour vérifier la présence ou non de matériaux à base d'amiante. En cas de recherche positive, la substitution est réalisée selon la législation et les normes en vigueur. Ainsi, tous les risques identifiés ont été traités

(1) On entend par scope 1 et 2 les émissions directes (scope 1) et les émissions indirectes (scope 2) associées à l'énergie.

(2) On entend par scope 3 les autres émissions indirectes.

soit par enlèvement direct, soit par mise en place de programmes de surveillance, en conformité avec les réglementations des pays où sont implantés les différents établissements.

Ce thème fait l'objet d'une surveillance au moyen d'un standard du référentiel SSE Safran applicable à tous les sites du Groupe.

5.4.3.8 État des sols et des eaux souterraines

Le Groupe dispose d'études et d'analyses par tierce partie des sols et des eaux souterraines de ses sites industriels, afin d'en évaluer les risques éventuels de pollution. Des actions de prévention ou de remise en état sont conduites partout où cela est nécessaire.

L'acquisition de SME a été accompagnée d'une convention de garantie environnementale entre SNPE et Safran. Cette convention définit les modalités de traitement en matière de pollution historique sur les sites du centre de recherches du Bouchet, de Saint-Médard-en-Jalles, et de Toulouse. Deux phases d'études et d'expertises complémentaires sont prévues pour 18 mois, ainsi qu'une phase de travaux de cinq ans. La Direction générale de la santé (DGS) et l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) ont émis une recommandation sur la présence de perchlorate d'ammonium dans l'eau, associée à un seuil de 4 ppb/litre. Afin de le respecter, certains captages d'eau autour de Saint-Médard-en-Jalles ont été arrêtés. En 2012, dans le cadre d'arrêtés préfectoraux complémentaires, les établissements

de Saint-Médard-en-Jalles et de Toulouse ont élaboré des plans de gestion conformément à la méthodologie nationale des « sites et sols pollués ». Le site de Saint-Médard-en-Jalles collecte les eaux de lavage et de process afin de les traiter biologiquement.

D'importants travaux de traitements biologiques et de confinement des zones concernées sont lancés. Le site de Toulouse exploite une unité de production de perchlorate avec recyclage des rejets d'eaux du process : l'étanchéisation du sol de l'atelier a été réalisée.

La direction développement durable supervise l'état environnemental des lieux, des bâtiments, des activités, des sols et des eaux souterraines de chaque site. Elle participe aux *due diligences* au cours des cessions et des acquisitions d'éléments du patrimoine. À ces occasions, la procédure d'évaluation du risque SSE est mise en œuvre.

5.4.3.9 Déchets industriels

Les déchets liés aux activités tertiaires ou industrielles sont classés en 2 grandes catégories : les déchets industriels banals (DIB) ou non dangereux, et les déchets industriels dangereux (DID). Ces déchets sont soit recyclés et valorisés, soit stockés, soit incinérés. En 2013, la plupart des sociétés a diminué leur quantité de DID générés. Au niveau du Groupe, la proportion de déchets valorisés (recyclage ou énergie) augmente et la proportion de déchets mise en décharge diminue.

Déchets (tonnes/salarié)	2011	2012	2013
Déchets banals (DIB) ⁽¹⁾	0,37	0,34	0,37
Déchets industriels dangereux (DID) ⁽²⁾	0,40	0,45	0,31
DIB valorisés	0,17	0,15	0,19
DID valorisés	0,07	0,08	0,07

(1) Effectif couvert : 64 139 salariés.

(2) Effectif couvert : 64 139 salariés.

Déchets (% du total traité)	2011	2012	2013
Proportion de déchets recyclés	38	31	40
Proportion de déchets valorisés en énergie	44	38	38
Proportion de déchets mis en décharge	18	30	22

5.4.3.10 Consommation d'eau, mesures d'amélioration et rejets aqueux

La majorité des process industriels de Safran (hors Herakles) ont peu d'impact sur l'eau. Les eaux de process, susceptibles de présenter des risques, rejoignent les eaux de surface *via* des stations de traitement surveillées en continu. En l'absence de station de traitement, elles sont récupérées et traitées comme déchets industriels. Plusieurs établissements en France sont soumis à la législation RSDE (Rejet de substances dangereuses dans l'eau) et font l'objet d'arrêtés préfectoraux complémentaires.

La plupart des établissements utilisent essentiellement de l'eau potable.

Les productions de disques de freins en carbone-carbone et de tissus de carbone nécessitent l'usage d'importants volumes d'eau, d'où les ratios élevés chez Messier-Bugatti-Dowty à Villeurbanne et Messier-Bugatti USA à Walton (États-Unis).

En 2013, les sites les plus consommateurs d'eau sont Turbomeca (Bordes) et Herakles (Toulouse). Ces consommations sont directement liées aux productions des sites (refroidissement de bancs d'essais, fabrication de perchlorate).

Eau ⁽¹⁾ (m ³ /salarié)	2011	2012	2013
Eau de réseau	26	26	25
Eau de surface	26	82	83
Eau souterraine	32	28	20
TOTAL SAFRAN	84	136	128

(1) Effectif couvert : 64 139 salariés.

5.4.3.11 Consommation énergétique et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique

L'électricité, première source énergétique, représente globalement près de la moitié de la consommation d'énergie, la seconde source étant le gaz naturel utilisé essentiellement pour le chauffage des locaux. Les hydrocarbures, de moins en moins utilisés pour le chauffage, sont maintenant réservés, principalement, aux essais des moteurs et aux équipements de secours.

L'impact énergétique des transports des marchandises n'est pas pris en compte dans le tableau ci-dessous.

Le facteur de conversion utilisé pour la consommation d'électricité (1 MWh = 0,0859 tep) provient de « La nouvelle méthodologie d'établissement des bilans énergétiques de France » de février 2002.

L'intensité énergétique par salarié est stable ou en diminution en 2013 par rapport à 2012, malgré une augmentation de l'activité.

Énergie (tonnes équivalent pétrole/salarié)	2011	2012	2013
Électricité ⁽¹⁾	1,38	1,30	1,34
Gaz ⁽¹⁾ hors utilisation comme matière première et à des fins de process	1,16	0,92	0,85
Gaz ⁽¹⁾ utilisé à des fins de process	-	0,24	0,13
Carburants ^{(1) (2)} (kérosène)	0,34	0,25	0,23

(1) Effectif couvert : 64 139 salariés.

(2) Les transports ne sont pas pris en compte.

5.4.3.12 Établissements classés

SEVESO SEUIL HAUT

Huit établissements du périmètre Safran sont classés Seveso seuil haut en 2013 : Snecma (Vernon), Messier-Bugatti-Dowty (Molsheim, Bidos), Herakles (Saint-Médard-en-Jalles, Toulouse, le centre de recherches du Bouchet, St Helene et Candale). Ces établissements appliquent et sont conformes à la législation en vigueur : SGS, POI, PPRT...

ICPE (INSTALLATIONS CLASSÉES POUR L'ENVIRONNEMENT)

De nombreux établissements exploitent des installations soumises à autorisation, déclaration ou enregistrement en fonction des législations nationales.

En accord avec la législation française, pour certaines de ces installations (Seveso, ICPE), des garanties financières ont été proposées fin 2013 aux autorités préfectorales concernées pour la mise en sécurité de l'établissement en cas de cessation de son activité.

5.4.3.13 Risques naturels

Le référentiel SSE Groupe prend en compte ces risques : c'est l'objet du standard environnement/permis/milieu/voisinage. Le niveau de maturité 2 implique une évaluation de l'impact de ces risques par l'établissement (cf. § 5.4.1.3).

5.4.3.14 Biodiversité

Dans le cadre de tous ses projets, le Groupe s'engage à respecter les réglementations environnementales en vigueur. Il est notamment amené à effectuer ponctuellement des études d'impact de ses activités sur la biodiversité locale pour obtenir son autorisation d'exploitation.

5.4.3.15 Utilisation des sols

Tout en recherchant à optimiser l'utilisation des ressources naturelles, Safran n'est pas directement impliqué dans l'extraction des ressources naturelles.

Par ailleurs, la problématique de l'artificialisation des sols est prise en compte dans le cadre du développement du Groupe.

5.4.4 CONCLUSIONS

En 2013, Safran stabilise ses résultats en accidentologie (diminution du TFAA* d'environ 40 % par rapport à 2008).

En 2013, le Groupe n'a pas eu d'accident environnemental significatif ayant eu un impact sur la santé ou l'environnement. Les paramètres environnementaux s'améliorent ou se stabilisent malgré une activité en hausse, montrant ainsi l'efficacité des plans et des actions engagés depuis plusieurs années et l'implication permanente du Groupe pour un développement durable de ses activités. Outre les exemples déjà cités précédemment, on peut noter les plans de déplacements inter-entreprises, le recyclage des chutes de fibre de carbone, la destruction bactériologique de propergols, un projet *electricity saving*, le remplacement d'équipements et l'optimisation énergétique sur les sites, la participation au recyclage des avions en fin de vie avec d'autres partenaires.

Enfin, Safran poursuit à l'extérieur du Groupe plusieurs actions significatives telles que :

- la participation à l'IAEG (*International Aerospace Environmental Group*) dont les objectifs sont, en particulier, d'émettre des standards communs à l'industrie aéronautique internationale dans le domaine de l'environnement, et de fiabiliser la chaîne logistique. Safran est l'un des membres fondateurs de l'IAEG ;
- la participation à plusieurs programmes européens (*Clean Sky*, *SESAR*, *PAMELA*...) visant à améliorer significativement l'impact environnemental du transport aérien sur l'ensemble du cycle de vie ;
- la participation à différentes instances stratégiques comme le CORAC et l'ACARE.

De plus, Safran apporte son concours au GIFAS, en liaison avec de nombreuses autres fédérations professionnelles et institutions publiques, pour la conduite de travaux :

- de réflexion sur l'application et les conséquences des règlements européens REACH, CLP, RoHS**, Seveso 3, Biocide, ... ;
- sur la rédaction de guides professionnels (en particulier sur la réalisation d'un bilan de GES, sur la prise en compte de la radioprotection) ;
- sur la substitution de produits chimiques ;
- sur la sécurité au travail (radioprotection, pénibilité...).

Pour les années à venir, Safran poursuivra ses objectifs SSE, en particulier :

- consolider l'implication managériale au travers du référentiel Groupe et du projet ExcellenSSE ;
- atteindre les niveaux de maturité requis en fonction des activités des sites ;
- déployer et consolider la démarche ergonomique en France et à l'international ;
- poursuivre la réduction du TFAA et des accidents de trajet ;
- cibler des actions environnementales par société.

* TFAA : rapport du nombre des accidents avec arrêts supérieurs à 24 heures par million d'heures travaillées.

** RoHS: Restriction of the use of certain Hazardous Substances.

5.5 IMPLIQUER NOS FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

5.5.1 LA DÉMARCHE ACHATS RESPONSABLES

Le Groupe déploie une politique achat en totale cohérence avec sa politique industrielle et sa stratégie RSE.

Son déploiement s'effectue :

- dans le respect de la charte d'éthique du Groupe et des bonnes pratiques recensées dans la charte de la médiation interentreprises ;
- en conformité avec les engagements pris par Safran auprès des pouvoirs publics, des associations professionnelles et autres partenaires. Safran a adhéré à l'association Pacte PME et est membre de son conseil d'administration. Par cette démarche, le Groupe s'engage à soutenir le développement des PME françaises et, en particulier, à faire émerger les entreprises innovantes ;
- en s'appuyant sur une constante collaboration entre les sociétés, un réseau et une culture Achats Safran, une parfaite coordination de l'intervention de tous les acteurs du Groupe en relation avec les fournisseurs et l'implication des achats dans toutes les phases de la vie de nos produits.

Pour accompagner ce déploiement, Safran a mis en place :

- des outils d'évaluation de maturité de son organisation Achats pour permettre l'identification et le déploiement de plans de progrès permanents ;

- des parcours de professionnalisation destinés à ses acheteurs, l'objectif étant de garantir au sein du Groupe la mise en œuvre de pratiques achats responsables ;
- une Convention fournisseurs (Safran *Suppliers'day*) qui s'est tenue en 2013 et qui a eu pour objectif de mobiliser la *supply chain* sur les enjeux d'avenir du Groupe, ses perspectives de croissance et ses objectifs industriels. À cette occasion, quatre thèmes majeurs ont été développés : une relation durable et équilibrée avec Safran, l'obligation de performances coûts, qualité, délai, la réussite des nouveaux programmes et l'innovation et la préparation de l'avenir ;
- une démarche d'auto-évaluation de ses fournisseurs sur la thématique RSE basée sur un questionnaire ciblé et leur engagement à respecter la charte achats responsables mise en place par Safran.

Safran a développé pour ses filiales un processus d'identification des minéraux conflictuels (Etain, Tantale, Tungstène, Or) en provenance de la République démocratique du Congo et des pays limitrophes, dans ses produits afin qu'elles répondent à leurs clients américains soumis au Dodd Frank Act.

5.5.2 SOUS-TRAITANCE

Comme tout groupe industriel, Safran recourt à la sous-traitance selon trois formes :

- la sous-traitance de coopération correspondant à des activités confiées à des grands partenaires à la demande du client ;
- la sous-traitance de spécialité, pour des activités pour lesquelles le Groupe ne dispose pas de compétences pour des raisons techniques ou économiques ;

- la sous-traitance de capacités correspondant au dimensionnement maximum de la production et du développement du Groupe, fondée sur les aspects cycliques des activités.

5.6 S'INVESTIR VIA LES FONDATIONS ET LE MÉCÉNAT

Safran mène une politique active de mécénat mise en œuvre :

- soit dans le cadre de ses deux fondations d'entreprise : la fondation d'entreprise Safran pour l'insertion et la fondation d'entreprise Safran pour la musique ;
- soit directement par le Groupe, par le biais d'actions de solidarité conduites avec des acteurs publics et privés de premier plan.

Depuis 2005, Safran, à travers sa politique de mécénat, a apporté son soutien à près de 450 projets.

Toutes les initiatives sont au service de deux grands enjeux : la cohésion sociale et l'égalité des chances.

5.6.1 LES FONDATIONS DE SAFRAN

5.6.1.1 Fondation d'entreprise Safran pour l'insertion

Cette fondation, créée en 2005, a pour objet de faciliter l'insertion sociale et professionnelle des adolescents et jeunes adultes touchés par un handicap physique, mental ou social.

Le critère primordial des choix effectués par le conseil d'administration est le caractère pérenne des retombées attendues pour les bénéficiaires.

La fondation mène ses actions essentiellement en France, mais quelques partenariats à fort effet de levier sont également noués à l'international : au Maroc, avec l'association EMA en faveur d'établissements scolaires défavorisés de Casablanca ; au Brésil, avec l'*International Youth Foundation*, qui œuvre pour l'insertion professionnelle de jeunes à risque ; en Inde, avec l'association Namasté qui contribue à l'insertion professionnelle de femmes sans ressources.

Par ailleurs, les salariés de Safran sont sollicités de manière accrue pour relayer l'implication de la fondation en s'engageant dans le cadre de projets menés en collaboration avec la DRH Groupe et les DRH des sociétés. Deux exemples significatifs :

- la démarche conduite avec l'association Frateli dont l'objectif est de faire accompagner, de façon de plus en plus opérationnelle et diversifiée, des étudiants à fort potentiel issus de milieux

très modestes par des « parrains » salariés de haut niveau professionnel de Safran ;

- le projet pluriannuel de fauteuils roulants innovants lancé à l'été 2011 en partenariat avec la fondation Garches, les écoles Centrale Lyon et Strate College et l'implication de personnels, essentiellement ingénieurs, de Safran. L'objectif du projet est de modéliser un ou plusieurs prototypes. Les différents partenaires envisageront ensuite la faisabilité d'une production et d'une commercialisation.

5.6.1.2 Fondation d'entreprise Safran pour la musique

Créée en 2004, cette fondation accompagne de jeunes musiciens particulièrement prometteurs dans leur formation ou leur essor professionnel. Les soutiens personnalisés aux artistes peuvent prendre les formes les plus diverses : bourses d'études en France ou à l'étranger, aide à l'achat d'un instrument, financement de projets discographiques...

La fondation participe également à l'organisation de manifestations musicales et de concours d'interprétation, à l'issue desquels est remis le « Prix Fondation d'entreprise Safran pour la Musique », décerné en 2013 au violoncelliste Victor Julien-Laferrière.

5.6.2 MÉCÉNAT DE SOLIDARITÉ

Diverses opérations de solidarité sont parallèlement conduites pour le Groupe par la direction du mécénat, depuis 2008.

Deux caractéristiques fondamentales les relient :

- elles croisent une double approche sociale et culturelle ;
- elles s'appuient de préférence sur des partenariats solides et durables avec des acteurs privés et publics de tout premier plan dont, par exemple :
 - le ministère de l'Éducation nationale et l'Orchestre de l'Alliance : concerts annuels à la salle Gaveau pour environ 700 élèves d'établissements prioritaires d'Île-de-France, en présence de leurs enseignants et de l'encadrement supérieur du ministère,
 - le Sénat et le ministère de la Ville, depuis 2011, dans le cadre de l'opération « Talents des Cités » en faveur de jeunes créateurs d'entreprises des quartiers défavorisés,
 - l'ambassade de France aux États-Unis : depuis 2011, un partenariat pluriannuel a été noué avec les services culturels de l'ambassade pour l'organisation de concerts favorisant la promotion de jeunes virtuoses, à la fois dans des lieux prestigieux de Washington, D.C., et en tournée dans des universités américaines,

- la Duke Ellington School for the Arts, école publique de Washington, D.C., dont la vocation est d'investir l'excellence (talents d'exception) et la solidarité (venant de milieux très modestes),
- l'Alliance Française et l'Université du Texas à Dallas sur des concerts mettant en valeur de jeunes virtuoses,
- le Théâtre des Champs-Élysées pour le soutien de sa programmation.

Chacune des actions menées est relayée à l'interne et à l'externe via l'intranet/internet et les autres supports de communication.

Une plaquette de présentation (français/anglais) est éditée annuellement et l'actualisation des actions conduites est faite par une newsletter électronique (français/anglais) adressée plusieurs fois par an aux principaux contacts externes et à tous les personnels du Groupe.

L'implication des salariés de Safran dans ces démarches est croissante, en France comme à l'international.

5.7 MÉTHODOLOGIE DU SUIVI DES INDICATEURS RSE ET AVIS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

5.7.1 NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE SUIVI DES INDICATEURS SOCIAUX ET SANTÉ, SÉCURITÉ, ENVIRONNEMENT (SSE)

Les indicateurs sociaux et SSE publiés dans ce chapitre ont été élaborés par un groupe d'experts fonctions et métiers du Groupe.

Engagé dans un processus d'amélioration continue, Safran met progressivement en place un référentiel d'indicateurs sociaux et SSE tenant compte des obligations légales et adapté aux évolutions du Groupe et à ses activités.

Les indicateurs présentés dans ce document concernent l'exercice 2013 ⁽¹⁾. La période de *reporting* retenue est l'année civile (du 1^{er} janvier au 31 décembre) sauf indication contraire précisée dans le texte.

Le Groupe a choisi de faire vérifier par un collège de commissaires aux comptes, Ernst & Young Audit et Mazars, la totalité des indicateurs sociaux et SSE et l'ensemble du rapport conformément à l'article 225 de la loi Grenelle 2 et à ses textes d'application.

La nature des travaux réalisés et les conclusions de ces travaux sont présentées dans l'avis d'assurance au § 5.7.2.

5.7.1.1 Périmètre de suivi

INDICATEURS SOCIAUX

Le périmètre de *reporting* social couvre Safran et l'ensemble de ses filiales contrôlées directement ou indirectement à plus de 50 % hors co-entreprises (entreprises contrôlées conjointement par Safran et un autre groupe) sauf indication spécifique ci-après.

Les indicateurs sociaux au 31 décembre 2013 couvrent l'ensemble des filiales entrant dans le périmètre de *reporting*, quelles que soient leurs activités.

Les indicateurs relatifs à la formation, l'alternance, les stages, le handicap et l'absentéisme concernent uniquement le périmètre France, à l'exception de l'indicateur formation « % de la Masse Salariale consacrée à la formation » qui sera calculé sur le périmètre France hors Herakles.

Le Groupe met en place les mesures pour élargir progressivement le périmètre de *reporting* de ces derniers indicateurs.

INDICATEURS SSE

Le périmètre de *reporting* SSE couvre Safran et une partie de ses filiales contrôlées directement ou indirectement à plus de 50 %. Ce périmètre couvre 136 établissements pour la santé et la sécurité, soit 64 139 salariés représentant 97 % de l'effectif du Groupe. Le périmètre sur lequel porte chacun des indicateurs peut avoir été ajusté en fonction de la pertinence et de la capacité de l'établissement à renseigner la donnée.

VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

Les variations de périmètre sont liées à des acquisitions, des créations, des cessions, liquidations ou changement de participation de filiales. Les règles suivantes ont été définies pour les indicateurs sociaux et SSE :

- acquisition : les données de l'entité acquise sont incluses dans le périmètre de consolidation à partir de la date de prise de contrôle par le Groupe ;
- création : les données de l'entité sont intégrées au périmètre à partir de la date de création, hors Herakles, qui pour des raisons techniques, est dans l'impossibilité de consolider avant le 2^e trimestre 2014 l'indicateur « % de la Masse Salariale consacrée à la formation » ;
- cession/liquidation : les données de l'entité cédée ou liquidée sont retirées du périmètre de consolidation à la date effective de cession ou de liquidation de l'exercice en cours.

La mise en œuvre du *reporting* consolidé pour les créations et les acquisitions peut demander un délai lié à la mise en place des outils correspondants.

5.7.1.2 Collecte des données

Les indicateurs sociaux et SSE sont issus de plusieurs systèmes de collecte de données au sein du Groupe, chacun étant placé sous la responsabilité d'une direction particulière.

INDICATEURS SOCIAUX

Le *reporting* des données sociales monde est trimestriel, le *reporting* France est mensuel incluant l'absentéisme.

Les données sociales sont collectées dans chacune des filiales contrôlées directement par Safran (sociétés de rang 1). Ces dernières de rang 1 ont la charge de collecter les données sociales de leurs filiales respectives contrôlées à plus de 50 %. Sur le périmètre France les données reportées sont issues d'un même outil de *reporting*, COGNOS RH alimenté par un système de paie commun pour la plupart des filiales. À l'International, les données sociales sont collectées à partir d'une maquette standard. La direction des ressources humaines du Groupe assure la consolidation des données sociales France et International sur la base des informations remontées par les sociétés de rang 1, après avoir réalisé des contrôles de cohérence.

INDICATEURS SSE

Le *reporting* des indicateurs sécurité est mensuel alors que les indicateurs santé et environnement sont reportés trimestriellement

(1) Ils ne prennent pas en compte la nouvelle organisation de Labinal Power Systems, le 2 janvier 2014.

ou annuellement. Les données publiées en 2013 correspondent pour la santé et la sécurité aux données disponibles à fin 2013.

Pour l'environnement les données publiées correspondent à une année glissante du 1^{er} octobre 2012 au 30 septembre 2013. Pour les gaz à effet de serre (GES), les données 2012 Scope 1 et 2 sont celles du périmètre monde. Pour 2013, les données des Scopes 1 et 2 sont restreintes à l'énergie pour le périmètre monde (cette valeur est donnée à titre indicatif).

La saisie des données est effectuée par des contributeurs désignés dans chaque établissement, dans un outil Groupe de collecte dédié. La validation et le contrôle des données sont sous la responsabilité du directeur d'établissement. La consolidation est effectuée par la direction développement durable du Groupe. Les indicateurs sont définis dans l'outil Groupe de *reporting* déployé depuis 2005.

5.7.1.3 Précisions sur certains indicateurs

Pour les données sociales, les définitions des indicateurs sont mentionnées dans la maquette monde à disposition des contributeurs. Ces définitions sont présentées ci-dessous.

Pour les données SSE, les définitions des indicateurs et les méthodes de calcul sont mentionnés dans l'outil de *reporting*, à disposition des contributeurs. Les principales hypothèses retenues sont présentées ci-dessous par famille d'indicateurs.

EFFECTIFS

Les effectifs considérés comprennent l'ensemble des salariés liés à ces sociétés par un contrat de travail en CDI et CDD. Leur dénombrement est effectué en personne physique, à fin de mois échu et hors contrats particuliers (Alternants, CIFRE, DRT, CDD saisonniers).

Le taux de couverture des données relatives à la répartition par âge des salariés est de plus de 96 %, certaines filiales considérant ces données comme confidentielles.

CADRES – MANAGERS & INGÉNIEURS/ COLLABORATEURS

Sont identifiés comme Cadres – Managers & Ingénieurs, les salariés :

- qui coordonnent un ensemble de moyens (matériels, humains, financiers) qui leur sont confiés, avec le degré d'autonomie et de responsabilité nécessaire à la réalisation d'objectifs. Le management peut porter sur une équipe, sur des projets, sur un processus, une technique ou sur un portefeuille de clients ou de fournisseurs ;
- et/ou ont obtenu un diplôme d'ingénieur dans une université ou une grande école durant leur cursus scolaire. Le métier de base de l'ingénieur consiste à résoudre des problèmes de nature technologique, liés à la conception, à la réalisation et à la mise en œuvre de produits, de systèmes ou de services principalement en R&D et en production.

Sont considérés comme Collaborateurs tous les salariés qui ne sont pas identifiés comme des Cadres – Managers & Ingénieurs.

RECRUTEMENTS EXTERNES

Les recrutements externes sont les embauches de salariés de provenance extérieure au Groupe, hors acquisitions, en CDD

ou CDI, hors contrats particuliers (Alternants, CIFRE, DRT, CDD saisonniers).

DÉPARTS DÉFINITIFS

Sont considérés comme départs définitifs (Licenciements, Démissions, Retraites, Fins CDD et Autres), toutes sorties de salariés du périmètre du Groupe, hors cessions d'activité et hors contrats particuliers (Alternants, CIFRE, DRT, CDD saisonniers).

TAUX DE REMPLACEMENT

Le taux de remplacement est calculé en divisant les recrutements externes par les départs définitifs.

ABSENTÉISME

Conformément à la définition du bilan social le taux d'absentéisme correspond au total des heures d'absences, payées ou non payées (maladie, accidents du travail et de trajet, maternité, congés conventionnels : événements familiaux, congés parentaux, congés pour enfants malades, absences imputables à d'autres causes, grèves...) divisé par le nombre d'heures théoriques travaillées et multiplié par 100.

Les données portent sur le périmètre France pour l'année civile 2013.

SALARIÉS HANDICAPÉS

Cet indicateur comptabilise, en France, les salariés déclarés travailleurs handicapés tels que définis par l'article L. 5212-13 du Code du travail et les articles 394 et 395 du Code des pensions militaires, hors contrats particuliers (Alternants, CIFRE, DRT, CDD saisonniers).

ALTERNANCE ET STAGE

Cet indicateur inclut les contrats d'alternance (apprentissage et contrat de professionnalisation) ainsi que les conventions de stage, signés en 2013 et sur le périmètre France.

FORMATION

L'indicateur relatif aux heures de formation porte sur le périmètre France et inclut toutes les heures dispensées, y compris les DIF.

ACCIDENTOLOGIE

Le taux de fréquence des accidents du travail correspond au nombre d'accidents avec arrêt supérieur ou égal à un jour rapporté à 1 million d'heures travaillées.

Le taux de gravité correspond au nombre de journées d'arrêt de travail du fait des accidents du travail rapporté à un millier d'heures travaillées.

Les heures travaillées prises en compte sont les heures travaillées renseignées par les sites : heures théoriques pour le périmètre COGNOS RH et heures théoriques ou réelles pour le périmètre hors COGNOS RH.

ÉMISSIONS ATMOSPHÉRIQUES DE CO₂

Les émissions portent sur les Scopes 1 et 2 tels que définis dans l'article 75 de la Loi Grenelle 2 concernant 53 169 salariés en 2012. En 2013, le périmètre est restreint à l'énergie et concerne 64 139 salariés.

ACTIONS DE FORMATION AU STRESS

L'estimation des 3 000 managers formés à la maîtrise du stress professionnel a été faite à partir du nombre de conférences regroupant 50 à 80 personnes chacune et du nombre de formations regroupant 10 à 15 personnes chacune depuis le lancement du programme (en 2011). Ces données sont en partie issues de Foederis.

DÉCHETS

Les catégories de déchets sont définies selon les réglementations locales. En vue d'harmoniser les pratiques de *reporting* au sein du Groupe, les copeaux métalliques non souillés font l'objet d'un *reporting* séparé.

EAU

Les consommations d'eau utilisées reportées correspondent à trois types de sources :

- l'eau de réseau correspond à l'eau distribuée par un opérateur privé ou public ;
- l'eau de surface correspond à l'eau directement pompée en surface dans le milieu naturel (rivières, lacs, etc.) ;
- l'eau souterraine correspond à l'eau directement pompée dans les nappes.

5.7.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DÉSIGNÉS ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Safran désignés organismes tiers indépendants, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC sous les numéros 3-1065 et 3-1058, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, présentées dans les rubriques 2 et 5 du rapport de gestion (et reprises dans le chapitre 5 du document de référence), ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure en introduction du chapitre 5.7 dans le document de référence.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité des commissaires aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;

- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe dans le chapitre 5 du document de référence, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos travaux ont été effectués par une équipe d'une dizaine de personnes entre septembre 2013 et février 2014 pour une durée d'environ vingt semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission, et concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽¹⁾.

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au chapitre 5.7 du document de référence.

Sur la base de ces travaux, et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE, en charge des processus de collecte des informations et responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (détaillées en annexe de notre rapport en page suivante) :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de sites que nous avons sélectionnés ⁽¹⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 62 % des effectifs et entre 18 % et 32 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Réserve(s) exprimée(s)

Les indicateurs relatifs aux quantités de déchets industriels banals et dangereux générés et à leurs filières de destination (recyclage, valorisation énergétique ou enfouissement) présentent des anomalies sur plusieurs établissements. Ces anomalies sont liées à des difficultés de compréhension des définitions du Groupe, une méconnaissance des filières locales d'élimination ou à des erreurs de manipulation de l'outil de reporting, et n'ont pas pu être toutes corrigées lors des travaux de consolidation. Cela se traduit par une incertitude potentiellement significative de la donnée consolidée au niveau du Groupe.

Conclusion

Sur la base de nos travaux et sous cette réserve, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

3. RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ☑ dans le chapitre 5 du document de référence, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests. L'échantillon sélectionné représente ainsi 62 % des effectifs.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ☑ dans le chapitre 5 du document de référence.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ☑ dans le chapitre 5 du document de référence ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 26 mars 2014

MAZARS

Gaël Lamant
Associé

Emmanuelle Rigaudias
Associée RSE et
Développement Durable

ERNST & YOUNG ET Autres

Jean-Roch Varon
Associé

Christophe Schmeitzky
Associé RSE et
Développement Durable

(1) Entités juridiques retenues pour la vérification des indicateurs sociaux : Techspace Aero (Belgique), Labinal (Maroc), Messier-Bugatti-Dowty Montréal (Canada), Snecma (France), Sagem Défense Sécurité (France), Turbomeca (France), Messier-Bugatti-Dowty (France), Labinal (France), Heraklès (France), Aircelle (France). Etablissements retenus pour la vérification des indicateurs environnementaux et sécurité : Snecma (Gennevilliers), Turboméca Bordes (France), Messier-Bugatti-Dowty Bidos (France), Messier-Bugatti-Dowty Molsheim (France), Famat Saint-Nazaire (France), Heraklès Saint-Médard (France), Aircelle Burnley (Royaume-Uni), Messier-Bugatti-Dowty Montréal (Canada), Labinal Chihuahua 1 (Mexique), Techspace Aero Milmort (Belgique).

Annexe du rapport des commissaires aux comptes désignés organismes tiers indépendants sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Liste des informations RSE considérées les plus importantes ⁽¹⁾

INFORMATIONS SOCIALES

- Effectif total au 31/12/13 et répartition par pays, par genre, par catégorie socio-professionnelle ;
- Nombre de recrutements externes au cours de l'exercice ;
- Nombre de départs définitifs au cours de l'exercice dont le nombre de licenciements ;
- Taux de remplacement des départs définitifs ;
- Taux d'absentéisme (limité au périmètre France) ;
- Nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation sur la sécurité ;
- Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ;
- Taux de gravité des accidents du travail ;
- Nombre de maladies professionnelles déclarées dans l'année ;
- Effectif affecté à la SSE en termes d'ETP > 50% ;
- Nombre d'heures de formation en France ;
- Part de la masse salariale consacrée à la formation en France ;
- Nombre et pourcentage de femmes recrutées ;
- Nombre et pourcentage de personnes handicapées (limité au périmètre France) ;
- Rémunérations et leur évolution ;
- Actualité dialogue social international ;
- Accords en cours et en négociation ;
- Nombre de salariés ayant été sensibilisés au stress ;
- Mise en œuvre du programme TESSE ;
- Politique de lutte contre les discriminations.

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

- Déchets industriels banals générés ;
- Déchets industriels dangereux générés ;
- Déchets industriels banals valorisés ;
- Déchets industriels dangereux valorisés ;
- Consommation d'eau totale et ventilation entre eau de réseau, eau de surface et eau souterraine ;
- Consommation d'électricité ;
- Consommation de gaz naturel et de GPL ;
- Émission de CO₂ Scope 1 et Scope 2 ;
- Initiatives du Groupe en matière d'éco-conception.

INFORMATIONS SOCIÉTALES

- Actions de partenariat et de mécénat menées par le Groupe ;
- Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux ;
- Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale ;
- Actions engagées par le Groupe pour prévenir la corruption.

(1) La nature des travaux de vérification effectués sur ces Informations RSE et les conclusions de ces travaux sont présentées précédemment dans le chapitre 5.



6 | GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

6.1	ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	234
6.1.1	Conseil d'administration	234
6.1.2	Comités du conseil d'administration	257
6.1.3	Direction générale	257
6.2	RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX	263
6.2.1	Principes et règles de détermination des rémunérations des membres de la direction générale	263
6.2.2	Principes et règles de détermination des rémunérations des membres du conseil d'administration	270
6.3	OPÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET AUTRES RESPONSABLES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ	272
6.4	HONORAIRES VERSÉS AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES	274
6.5	RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	276
6.5.1	Composition, organisation et fonctionnement du conseil d'administration	276
6.5.2	Principes et règles de détermination des rémunérations des mandataires sociaux	283
6.5.3	Application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF	283
6.5.4	Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales – informations visées par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	284
6.5.5	Dispositif de contrôle interne et gestion des risques	285
6.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	290



15 membres

dont

**4 représentants
de l'État**

**7 membres
indépendants**

**2 représentants
des salariés
actionnaires**

Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration de la Société est composé de :

- Jean-Paul Herteman, président-directeur général ;
- Christian Streiff, vice-président du conseil d'administration (indépendant) ;
- Marc Aubry, administrateur représentant les salariés actionnaires ;
- Giovanni Bisignani, administrateur (indépendant) ;
- Jean-Lou Chameau, administrateur (indépendant) ;
- Monique Cohen, administrateur (indépendant) ;
- Odile Desforges, administrateur (indépendant) ;
- Jean-Marc Forneri, administrateur (indépendant) ;
- Patrick Gandil, administrateur représentant l'État ;
- Christian Halary, administrateur représentant les salariés actionnaires ;
- Xavier Lagarde, administrateur ;
- Elisabeth Lulin, administrateur (indépendant) ;
- Astrid Milsan, administrateur représentant l'État ;
- Thierry Pérard, administrateur représentant l'État ;
- Laure Reinhart, administrateur représentant l'État.

CENSEUR

- Caroline Grégoire-Sainte Marie.

Composition de la direction générale

- Jean-Paul Herteman, président-directeur général ;
- Stéphane Abrial, directeur général délégué – Secrétariat général ;
- Ross McInnes, directeur général délégué – Affaires économiques et financières ;
- Marc Ventre, directeur général délégué – Opérations.

CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE RÉFÉRENCE

Safran se réfère au « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » élaboré conjointement par l'AFEP ⁽¹⁾ et le MEDEF ⁽²⁾, dans sa version révisée rendue publique le 16 juin 2013. Ce Code et son guide d'application publié en janvier 2014 peuvent être consultés sur le site Internet www.afep.com.

Si certaines recommandations de ce Code, ou des directives prises ultérieurement pour son application, n'ont pas été mises en œuvre, il en est justifié dans le rapport du président du conseil d'administration (cf. § 6.5.3 « Application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF »).

6.1 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Depuis le 21 avril 2011, une structure de gouvernement d'entreprise à conseil d'administration a été adoptée par l'assemblée générale, remplaçant l'ancienne structure à directoire et conseil de surveillance. Il a en effet été considéré que ce mode de gouvernance est le mieux adapté à l'environnement économique, financier et concurrentiel dans lequel évolue la Société et qui rend nécessaire une réactivité toujours plus grande, notamment dans la prise de décision. Il répond au mieux aux défis nouveaux auxquels est confronté le Groupe.

6.1.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration de Safran est composé, depuis le 21 avril 2011, de 15 membres nommés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires, dont 4 représentants de l'État et 2 représentants des salariés actionnaires.

Son Président-directeur général est Jean-Paul Herteman, nommé par le conseil d'administration le 21 avril 2011, pour une durée

expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Son vice-président est Christian Streiff, nommé par le conseil d'administration le 28 mai 2013, pour une durée expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

La composition du conseil est la suivante depuis le 28 mai 2013 :

Membres du conseil d'administration	Fonctions au sein du conseil d'administration	1 ^{re} nomination Échéance du mandat	Actions Safran détenues	Fonction principale exercée Adresse
Jean-Paul Herteman 63 ans (nationalité française)	Président du conseil d'administration et directeur général	21 avril 2011 AGO 2015	20 682 ⁽³⁾	Président-directeur général de Safran, 2, bd du Général Martial-Valin, 75015 Paris
Christian Streiff 59 ans (nationalité française)	Vice-président du conseil d'administration <i>(indépendant)</i> Président du comité stratégique et des grands projets et membre du comité des nominations et des rémunérations	28 mai 2013 AGO 2018	500	Vice-président du conseil d'administration de Safran, 2, bd du Général Martial-Valin, 75015 Paris
Marc Aubry 51 ans (nationalité française)	Administrateur représentant les salariés actionnaires Membre du comité d'audit et des risques	21 avril 2011 AGO 2016	1 875 ⁽⁴⁾	Ingénieur moteurs spatiaux chez Snecma, Établissement de Vernon, Forêt de Vernon BP 802 27208 Vernon Cedex
Giovanni Bisignani 67 ans (nationalité italienne)	Administrateur <i>(indépendant)</i> Membre du comité des nominations et des rémunérations et du comité stratégique et des grands projets	21 avril 2011 AGO 2017	500	De Vere Gardens 12 14 London W8 5AE – Royaume-Uni

(1) AFEP : Association française des entreprises privées.

(2) MEDEF : Mouvement des entreprises de France.

(3) Indirectement via parts FCPE Groupe (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 28 février 2014).

(4) Dont 1 835 actions via parts FCPE Groupe (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 28 février 2014).

Membres du conseil d'administration	Fonctions au sein du conseil d'administration	1 ^{re} nomination Échéance du mandat	Actions Safran détenues	Fonction principale exercée Adresse
Jean-Lou Chameau 61 ans (nationalité française et américaine)	Administrateur (<i>indépendant</i>)	21 avril 2011 AGO 2015	1 000	Président de la King Abdullah University of Science & Technology Administration Building #16, Room #4002, 4700, Thuwal 23955-6900, Arabie Saoudite
Monique Cohen 58 ans (nationalité française)	Administrateur (<i>indépendant</i>) Membre du comité d'audit et des risques	28 mai 2013 AGO 2018	500	Directeur associé d'Apax Partners Midmarket SAS 45, avenue Kléber, 75784 Paris Cedex 16
Odile Desforges 64 ans (nationalité française)	Administrateur (<i>indépendant</i>) Président du comité d'audit et des risques et membre du comité stratégique et des grands projets	21 avril 2011 AGO 2017	500	3, rue Henri Heine, 75016 Paris
Jean-Marc Forneri 54 ans (nationalité française)	Administrateur (<i>indépendant</i>) Président du comité des nominations et des rémunérations	21 avril 2011 AGO 2018	1 062	Président de Bucéphale Finance, 17, avenue George V, 75008 Paris
Patrick Gandil 58 ans (nationalité française)	Administrateur représentant l'État Membre du comité stratégique et des grands projets	28 mai 2013 AGO 2018	Néant	Directeur général de l'aviation civile Direction générale de l'aviation civile (DGAC) 50, rue Henry Farman 75015 Paris
Christian Halary 60 ans (nationalité française)	Administrateur représentant les salariés actionnaires	21 avril 2011 AGO 2016	15 164 ⁽⁵⁾	Responsable activité calculateur rénovation au sein de la division Safran Electronics de Sagem ⁽⁶⁾ , 21, av. du Gros-Chêne, 95610 Éragry-sur-Oise
Xavier Lagarde 66 ans (nationalité française)	Administrateur Membre du comité stratégique et des grands projets	21 avril 2011 AGO 2017	155 634 ⁽⁷⁾	Président Club Sagem, 77, rue Leblanc, 75015 Paris
Elisabeth Lulin 47 ans (nationalité française)	Administrateur (<i>indépendant</i>) Membre du comité d'audit et des risques	21 avril 2011 AGO 2017	501	Directeur général de Paradigmes et cætera, 23, rue Lecourbe, 75015 Paris
Astrid Milsan 42 ans (nationalité française)	Administrateur représentant l'État Membre du comité d'audit et des risques, du comité des nominations et des rémunérations et du comité stratégique et des grands projets	8 juillet 2011 AGO 2018	Néant	Directrice générale adjointe de l'Agence des participations de l'État (APE), ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, 139, rue de Bercy, 75012 Paris
Thierry Pérad 48 ans (nationalité française)	Administrateur représentant l'État Membre du comité stratégique et des grands projets et du comité des nominations et des rémunérations	28 mai 2013 AGO 2018	Néant	Directeur de l'unité de management des opérations d'armement hélicoptères Direction des opérations de la Direction générale de l'armement (DGA) 7-9 rue des Mathurins, 92220 Bagneux
Laure Reinhart 58 ans (nationalité française)	Administrateur représentant l'État Membre du comité stratégique et des grands projets	21 avril 2011 AGO 2018	500	Directeur des partenariats Direction de l'innovation de Bpifrance 6/8, boulevard Hausseman 75009 Paris

(5) Dont 3 114 actions via parts FCPE Groupe (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 28 février 2014).

(6) Sagem est le nom commercial de Sagem Défense Sécurité.

(7) Dont 50 046 actions via Club Sagem et via parts FCPE Groupe (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 28 février 2014).

L'assemblée générale extraordinaire du 21 avril 2011 a en outre décidé, dans sa 20^e résolution, la nomination de **Caroline Grégoire-Sainte Marie** en qualité de censeur auprès du conseil d'administration, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui se réunira en 2015 pour statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

Francis Mer, dont le mandat d'administrateur et vice-président du conseil d'administration est arrivé à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 28 mai 2013, a été nommé président d'honneur de Safran, lors du conseil d'administration du 21 mars 2013.

Informations concernant les administrateurs

Jean-Paul HERTEMAN

Président-directeur général de Safran

Expertise et expérience

Né en 1950, Jean-Paul Herteman est un ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace.

Il commence sa carrière à la Délégation générale pour l'armement en 1975, où il est d'abord ingénieur d'essais, puis chef du département Matériaux au Centre d'essais aéronautique de Toulouse.

En 1984, il rejoint Snecma comme chef des programmes de recherche matériaux et procédés. Il est nommé directeur adjoint de la qualité de Snecma en 1987, puis directeur de la qualité deux ans plus tard. Il préside à ce titre la commission qualité du GIFAS (Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales) de 1990 à 1993.

Chef du bureau d'études de Snecma en 1993, il devient directeur technique adjoint l'année suivante. En 1995 et 1996, il occupe les fonctions de directeur des programmes CFM56 et de vice-président de CFM International. Mi-1996, il devient directeur technique de Snecma, puis prend en 1999 la direction générale de la division moteurs-fusées (anciennement Société européenne de propulsion). Il est nommé président-directeur général de Snecma Moteurs (aujourd'hui Snecma) en 2002.

En 2004, Jean-Paul Herteman est nommé directeur général adjoint du groupe Snecma et directeur général de la branche propulsion aéronautique et spatiale. À la création de Safran en 2005, il est confirmé dans ses fonctions. En 2006, il prend la direction générale de la branche défense-sécurité.

Il est désigné comme président du directoire de Safran en juillet 2007 et prend ses fonctions en septembre jusqu'au changement de gouvernement d'entreprise de Safran en 2011, à l'occasion duquel il est nommé président-directeur général de Safran.

De 2009 à juillet 2013, il est président du GIFAS et, ès qualités, il a été président du CIDEF (Conseil des industries de défense françaises) de début 2010 à fin 2011.

En novembre 2009, il est nommé au conseil d'administration du CNRS.

Ingénieur en chef de l'armement (corps de réserve) et ex-pilote des corps techniques.

Depuis mars 2010, Jean-Paul Herteman est vice-président du Conseil général de l'armement.

Le 12 octobre 2012, Jean-Paul Herteman a été élu président de l'association européenne « *the Aero Space and Defense Industries (ASD)* ».

Mandats en cours

Groupe Safran :

- Président-directeur général : Safran
- Administrateur : Snecma

Hors Groupe :

- Vice-président : Conseil général de l'armement
- Président : ASD (Belgique)
- Administrateur : CNRS

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Groupe Safran :

- Président du directoire : Safran jusqu'en avril 2011
- Administrateur : Sagem Sécurité, jusqu'en octobre 2009
- Représentant permanent de Safran au conseil d'administration de : Sagem jusqu'en février 2010

Hors Groupe :

- Président : GIFAS jusqu'en juillet 2013 ; CIDEF jusqu'en décembre 2011

Christian STREIFF**Administrateur – indépendant****Vice-président du conseil d'administration****Membre et président du comité stratégique et des grands projets****Membre du comité des nominations et des rémunérations****Expertise et expérience**

Né en 1954, Christian Streiff débute sa carrière au sein du groupe Saint-Gobain où il est d'abord ingénieur à la branche canalisation à Halbergerhutte (République Fédérale d'Allemagne) de 1979 à 1982, puis directeur de la politique industrielle de la branche fibres de renforcement de 1982 à 1985, directeur de l'usine d'Herzogenrath de 1985 à 1988, directeur général de 1989 à 1991 de Gevetex devenue Vetrotex Deutschland (République Fédérale d'Allemagne), directeur général de Vetri (Italie) de 1992 à 1994, de Saint-Gobain emballages de 1994 à 1997, directeur de la branche canalisations et président-directeur général de Pont-à-Mousson SA de 1997 à 2001, directeur du pôle matériaux haute-performance (Paris et Boston – USA) et directeur général adjoint de Groupe de 2001 à 2004 puis directeur général délégué de la compagnie de Saint-Gobain de 2004 à 2005.

En 2006, Christian Streiff devient président exécutif d'Airbus et membre du comité exécutif d'EADS (European Aeronautic Defence and Space Company).

De 2007 à 2009, Christian Streiff est président du directoire de PSA Peugeot-Citroën.

Il est l'auteur du roman Kriegspiel, Editions La Nuée Bleue, 2000.

Mandats en cours**Groupe Safran :**

- Vice-président du conseil d'administration : Safran depuis mai 2013

Hors Groupe :

- Président : CS Conseil
- Membre du conseil de surveillance : Thyssen Krupp AG⁽¹⁾ (Allemagne)
- Administrateur : TI-Automotive (Royaume-Uni) ; Crédit Agricole SA⁽¹⁾ (également membre du comité des rémunérations)
- Membre de l'*European Advisory Board* : Bridgepoint (Royaume-Uni)

Mandats échus au cours des 5 dernières années**Groupe Safran :**

Néant

Hors Groupe :

- Président du conseil d'administration : Automobiles Peugeot jusqu'en mars 2009
- Président-directeur général : Automobiles Citroën jusqu'en mars 2009
- Président du directoire : Peugeot SA⁽¹⁾ jusqu'en mars 2009
- Vice-président : Dongfeng Peugeot Citroën Automobiles Company Ltd (République Populaire de Chine) jusqu'en mars 2009
- Administrateur : Finmeccanica SpA⁽¹⁾ (Italie) jusqu'en juillet 2013 ; Faurecia⁽¹⁾ jusqu'en avril 2009 ; Banque PSA Finance jusqu'en mars 2009 ; Peugeot Citroën Automobiles jusqu'en mars 2009 ; Gefco jusqu'en mars 2009 ; PCMA Holding B.V (Pays-Bas) jusqu'en mars 2009 ; Continental AG⁽¹⁾ (Allemagne) jusqu'en février 2009

(1) Société cotée.

Marc AUBRY**Administrateur – représentant les salariés actionnaires****Membre du comité d'audit et des risques****Expertise et expérience**

Né en 1963, Marc Aubry est ingénieur ENSHMG (École nationale supérieure d'hydraulique et de mécanique de Grenoble – option ressource en eau et aménagement) et titulaire d'un Diplôme d'études approfondies de mécanique des milieux géophysiques et environnement (option hydrologie).

Marc Aubry est salarié du Groupe depuis près de 25 ans. Il est, depuis 1990, ingénieur conception et développement-étanchéité dynamique des turbopompes des moteurs spatiaux.

Il est délégué syndical central CFDT Snecma et coordinateur syndical CFDT Groupe.

Mandats en cours**Groupe Safran :**

- Administrateur représentant les salariés actionnaires : Safran

Hors Groupe :

Néant

Mandats échus au cours des 5 dernières années

- Vice-président du conseil de surveillance du FCPE Safran Investissement jusqu'en décembre 2013

Giovanni BISIGNANI

Administrateur – indépendant

Membre du comité stratégique et des grands projets

Membre du comité des nominations et des rémunérations

Expertise et expérience

Né en 1946, Giovanni Bisignani est diplômé en droit de l'Université Sapienza de Rome (droit, économie et commerce) où il a exercé comme professeur assistant. Il a également suivi le *ITP Program* de la *Harvard Business School* à Boston aux États-Unis.

Giovanni Bisignani commence sa carrière à la *First National Citibank* puis, de retour en Italie, il occupe de nombreux postes à responsabilité au sein de la compagnie ENI et du conglomérat italien IRI, entre 1976 et 1989. De 1994 à 1998, il est président de Tirrenia di Navigazione, puis, de 1998 à 2001, directeur général de SM Logistics – groupe Serra Merzario, partiellement détenu par GE.

Giovanni Bisignani est ensuite directeur administratif puis président-directeur général d'Alitalia de 1989 à 1994. Il est également président de l'AEA en 1992 et président de Galileo International de 1993 à 1994. En 2001, Giovanni Bisignani lance OPODO, le premier portail européen de voyage en ligne, propriété d'Air France, British Airways et Lufthansa.

Giovanni Bisignani assume les fonctions de président-directeur général de l'IATA (Association internationale du transport aérien) de 2002 à 2011. De 2002 à 2013 il est administrateur de UK NATS (société de prestation de services de navigation aérienne).

Giovanni Bisignani est membre du conseil de l'agenda mondial pour les domaines de l'aviation, des voyages et du tourisme du Forum économique mondial/WEF (Suisse).

Depuis 2012 il est professeur invité de l'École d'ingénieurs de l'Université de Cranfield (Royaume-Uni) où il s'est vu décerner le titre honorifique de *Doctor honoris causa*.

Mandats en cours

Groupe Safran :

- Administrateur : Safran

Hors Groupe :

- Administrateur : *Aircastle Limited*⁽¹⁾ (États-Unis) (également membre du *Nominating and Governance Committee*)

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Groupe Safran :

Néant

Hors Groupe :

- Président-directeur général : IATA (Canada) jusqu'en juin 2011
- Administrateur : UK NATS (Royaume-Uni) jusqu'en 2013

(1) Société cotée.

Jean-Lou CHAMEAU

Administrateur – indépendant

Expertise et expérience

Né en 1953, Jean-Lou Chameau obtient un diplôme d'ingénieur à l'École nationale supérieure d'arts et métiers en 1976, puis il poursuit ses études à *Stanford University* et obtient sa maîtrise en génie civil en 1977 et un doctorat en génie sismique en 1980.

La carrière professorale de Jean-Lou Chameau débute à *Purdue University*. Il y demeure de 1980 à 1991 avant de se joindre à Georgia Tech, en qualité de professeur et de directeur de la *School of Civil and Environmental Engineering*. Il quitte l'institution en 1994 pour présider la compagnie de consultation internationale en génie géotechnique *Golder Associates, Inc.* mais retourne enseigner à *Georgia Tech* deux ans plus tard. Il devient doyen de l'école *Georgia Tech's College of Engineering* aux États-Unis. Puis, en 2001, il accède au poste de *provost* qu'il occupera jusqu'en 2006.

De 2006 à juin 2013, Jean-Lou Chameau a été président du *California Institute of Technology* (Caltech).

Jean-Lou Chameau est membre de la *National Academy of Engineering* et de l'Académie des technologies en France.

Depuis juillet 2013, il est président de la *King Abdullah University of Science and Technology* (Kaust) (Arabie Saoudite).

Mandats en cours

Groupe Safran :

- Administrateur : Safran

Hors Groupe :

- Président : *King Abdullah University of Science & Technology* (Kaust) (Arabie Saoudite) depuis juillet 2013
- Président émérite : *California Institute of Technology* (Caltech) (États-Unis) depuis juillet 2013
- Administrateur : *MTS Systems Corporation* ⁽¹⁾ (États-Unis) (également membre de l'*Audit Committee et du Governance and Nominating Committee*)
- Autre mandat : *Academic Research Council of Singapore* (Singapour)

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Groupe Safran :

Néant

Hors Groupe :

- Président et administrateur : Caltech (États-Unis) jusqu'en juin 2013
- Administrateur : *John Wiley & Sons* ⁽¹⁾ (États-Unis) jusqu'en septembre 2013 (également membre de l'*Audit Committee*)
- Membre du *Council on Competitiveness* (États-Unis) jusqu'en juin 2013
- Membre de l'*Advisory Committee* : Interwest (États-Unis) jusqu'en mars 2013
- École Polytechnique, Internet2

(1) Société cotée.

Monique COHEN

Administrateur – indépendant

Membre du comité d'audit et des risques

Expertise et expérience

Née en 1956, Monique Cohen est ancien élève de l'École Polytechnique (x76), titulaire d'une maîtrise de mathématiques. Elle a débuté sa carrière chez Paribas, en tant qu'attachée de direction à la gestion financière de 1980 à 1987.

Au sein de Paribas devenu BNP Paribas, elle occupe successivement les postes de secrétaire général de la société de Bourse Courcoux-Bouvet, filiale de Paribas entre 1987 et 1990, responsable des activités de syndication des opérations de levée de capital et de courtage sur actions de 1990 à 1999, puis responsable mondial du métier actions de 1999 à 2000.

Depuis 2000, Monique Cohen occupe les fonctions de directeur associé d'Apax Partners à Paris (investissements dans le secteur des services aux entreprises & services financiers).

Elle est membre du Collège de l'AMF (Autorité des marchés financiers) depuis juin 2011.

Mandats en cours

Groupe Safran :

- Administrateur : Safran depuis mai 2013

Hors Groupe :

- Président du conseil d'administration : Wallet SA (Belgique) ; Wallet Investissement 1 SA (Belgique) ; Wallet Investissement 2 SA (Belgique) ; Proxima Investissement (Luxembourg)
- Président : Trocadéro Participations II SAS
- Président et Membre du conseil de surveillance : Texavenir II SAS

- Administrateur : Société de financement local (SFIL) ; Altran Technologies SA ⁽¹⁾ (également membre du comité des investissements et acquisitions) ; Financière MidMarket SAS ; Apax Partners MidMarket SAS ; BuyWay Personal Finance Belgium SA (Belgique) ; BuyWay Tech SA (Belgique) ; SEP Altitude
- Membre du conseil de surveillance : JC Decaux ⁽¹⁾ (également membre du comité d'audit) ; Global Project SAS ; Trocadéro Participations SAS
- Directeur général délégué : Altamir Amboise Gérance SA
- Associé-gérant : Société civile Fabadari

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Groupe Safran :

Néant

Hors Groupe :

- Président : Trocadéro Participations SAS jusqu'en 2012
- Administrateur : B*Capital SA jusqu'en 2013 ; Equalliance SA jusqu'en 2011 ; Finalliance SAS jusqu'en 2011 ; Global Project SA jusqu'en 2009
- Gérant : Société Civile Equa jusqu'en 2011
- Membre du comité de surveillance : Financière Famax SAS jusqu'en 2010
- Manager (class C) : Santemedia Group Holding Sarl (Luxembourg) jusqu'en 2012

(1) Société cotée.

Odile DESFORGES

Administrateur – indépendant

Membre et président du comité d'audit et des risques

Membre du comité stratégique et des grands projets

Expertise et expérience

Née en 1950, Odile Desforges est ingénieur diplômée de l'École Centrale de Paris.

Elle débute sa carrière à l'Institut de recherche des transports, en tant que chargée d'études. Elle rejoint le groupe Renault en 1981, comme chargée d'études à la direction de la planification automobile, avant de devenir ingénieur produit sur la R19, puis ingénieur produit gamme M1 (1984-1986). Elle entre en 1986 à la direction des achats, comme chef de section équipements extérieurs, puis est nommée directeur des achats équipement de carrosserie successivement, en 1992, au sein du GIE Renault Volvo *Car Purchasing* puis à la direction des achats Renault en 1994. En mars 1999, elle devient directeur général adjoint du groupe Renault VI-Mack, en charge de 3P (*Product Planning, Product Development, Purchasing, Project*). En 2001, elle est nommée présidente de la Business Unit 3P du groupe AB Volvo.

Odile Desforges devient, en 2003, directeur des achats de Renault et président-directeur général de Renault Nissan Purchasing Organization. À cette date, elle entre au comité de direction de Renault.

De 2009 à juillet 2012, Odile Desforges est membre du comité exécutif, directeur des ingénieries et de la qualité du groupe Renault.

Le 1^{er} août 2012, elle a fait valoir ses droits à la retraite.

Mandats en cours

Groupe Safran :

- Administrateur : Safran

Hors Groupe :

- Administrateur : Sequana ⁽¹⁾ (également membre du comité des nominations et rémunérations) ; Dassault systèmes ⁽¹⁾ depuis mai 2013 (également membre du comité d'audit) ; Johnson Matthey plc ⁽¹⁾ (Royaume-Uni) (également membre de l'*Audit Committee*, du *Nomination Committee* et du *Management Development and Remuneration Committee*) depuis juillet 2013
- Vice-présidente : association des Centraliens

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Groupe Safran :

Néant

Hors Groupe :

- Présidente : Renault Nissan Purchasing Organisation (RNPO) jusqu'en février 2009
- Administrateur : GIE REGIENOV jusqu'en janvier 2013 ; Renault España SA (Espagne) jusqu'en décembre 2012 ; RNTBCI jusqu'en juin 2012 ; Renault Nissan BV (Pays-Bas) jusqu'en juin 2012

(1) Société cotée.

Jean-Marc FORNERI**Administrateur – indépendant****Membre et président du comité des nominations et des rémunérations****Expertise et expérience**

Né en 1959, Jean-Marc Forneri est ancien élève de l'École nationale d'administration – Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise en droit des affaires et du Certificat d'aptitude à la profession d'avocat (CAPA).

Jean-Marc Forneri débute sa carrière en 1984 à l'Inspection générale des finances. Il est conseiller auprès du ministre des Finances, rapporteur de la commission sur la fiscalité du patrimoine en 1987.

De 1988 à 1994, il est administrateur directeur général de Skis Rossignol.

En 1994, il est associé-gérant de Worms et Cie, en charge de la banque d'investissement.

Il est nommé président de Crédit Suisse First Boston France et vice-président de Crédit Suisse First Boston Europe, en 1996, et intervient en qualité de conseil sur des transactions majeures dans le domaine des fusions-acquisitions.

En 2004, il fonde Bucéphale Finance, société spécialisée dans le conseil financier dont il devient le président.

Mandats en cours**Groupe Safran :**

- Administrateur : Safran

Hors Groupe :

- Président : Bucéphale Finance SAS
- Président du conseil de surveillance : Grand Port Maritime de Marseille (GPMM)
- Membre du conseil de surveillance : Société Casino Municipal d'Aix Thermal ; Euronext NV (Pays-Bas)
- Administrateur : Balmain ; Intercontinental Exchange, Inc. ⁽¹⁾ (États-Unis)
- Gérant : Perseus Participations

Mandats échus au cours des 5 dernières années**Groupe Safran :**

- Membre du conseil de surveillance : Safran jusqu'en avril 2011

Hors Groupe :

Néant

(1) Société cotée.

Patrick GANDIL

Administrateur – représentant l'État

Membre du comité stratégique et des grands projets

Expertise et expérience

Né en 1956, Patrick Gandil est ingénieur général des Ponts et Chaussées et ancien élève de l'École Polytechnique.

Il a débuté sa carrière en 1979 au ministère de l'Équipement, où il a assumé durant une quinzaine d'années diverses responsabilités.

De 1995 à 1997, il est directeur adjoint du cabinet du ministre de la Fonction publique, de la réforme de l'État et de la décentralisation.

De 1997 à 1999, il est chef du service des bases aériennes à la Direction générale de l'aviation civile.

Puis de 1999 à 2003, il intègre le ministère de l'Équipement, du logement, des transports et du tourisme, en qualité de directeur des routes.

En 2003, il devient directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, des transports, du logement, du tourisme et de la mer, puis secrétaire général de ce ministère en 2005, ainsi que conseiller du ministre.

Depuis 2007, il est directeur général de l'aviation civile au ministère de l'Écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire.

Mandats en cours

Groupe Safran :

- Administrateur représentant l'État : Safran depuis mai 2013

Hors Groupe :

- Administrateur représentant l'État : Société de gestion de participations aéronautiques (Sogepa) depuis mars 2013 ; Musée de l'air et de l'espace
- Commissaire du gouvernement : Aéroports de Paris ⁽¹⁾

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Groupe Safran :

- Membre du conseil de surveillance représentant l'État : Safran jusqu'en avril 2011

Hors Groupe :

- Administrateur représentant l'État : Office national d'études et de recherches aérospatiales (Onera) jusqu'en octobre 2013
- Président du conseil provisoire : Eurocontrol (Belgique) jusqu'en décembre 2013

(1) Société cotée.

Christian HALARY**Administrateur – représentant les salariés actionnaires****Expertise et expérience**

Né en 1953, Christian Halary est titulaire d'un Diplôme d'études approfondies en hyperfréquence. Christian Halary est salarié du Groupe depuis 35 ans. Il débute sa carrière en tant qu'ingénieur d'études puis ingénieur responsable du développement de produits chez Sagem SA en 1979.

En 2005, il est nommé responsable du développement de produits de Sagem.

Depuis 2009, il est responsable activité calculateur rénovation au sein de la division Safran Electronics de Sagem.

Mandats en cours**Groupe Safran :**

- Administrateur représentant les salariés actionnaires : Safran
- Président des conseils de surveillance des FCPE : Partifond ; Interfond ; Avenir Sagem
- Membre du comité de coordination CFE-CGC du Groupe

Hors Groupe :

- Membre du comité de direction : Club Sagem

Mandats échus au cours des 5 dernières années**Groupe Safran :**

- Membre du conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires : Safran jusqu'en avril 2011
- Président du conseil de surveillance du FCPE Safran Investissement jusqu'en décembre 2013

Hors Groupe :

Néant

Xavier LAGARDE

Administrateur

Membre du comité stratégique et des grands projets

Expertise et expérience

Né en 1948, Xavier Lagarde est ingénieur ENSICA, École nationale supérieure d'ingénieurs de constructions aéronautiques (depuis 2007 « Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace » après son rapprochement avec l'École nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace) et titulaire d'un *Master of Science in Aeronautics* du Caltech (*California Institute of Technology*).

Il entre chez Sagem en 1974 en qualité d'ingénieur d'études au sein de l'unité de R&D avionique du centre de Pontoise, puis de responsable du développement des systèmes de navigation inertielle de nouvelle génération. En 1981, il devient chef de cette unité.

En 1986, Xavier Lagarde est nommé directeur adjoint du centre de R&D d'Argenteuil, spécialisé dans les technologies inertielles et optroniques, les équipements et systèmes de navigation, d'observations et de conduite de tir principalement dédiés aux applications navales et terrestres. En 1987, il devient directeur du centre de R&D d'Éragry dédié aux équipements et systèmes de guidage pour missiles, aux mémoires à disques civiles et mémoires à bulles militaires et spatiales. De 1989 à 2001, il est directeur des ressources humaines du groupe Sagem et entre 1999 et 2000, également directeur exécutif de la SFIM (Société de fabrication d'instruments de mesure).

En 2001, Xavier Lagarde est nommé directeur industriel et de la qualité du groupe Sagem. En 2005, il occupe le poste de directeur de la qualité de Safran. Il devient l'année suivante directeur général adjoint en charge de la branche communications de Safran, cédée en 2008, puis de 2009 à 2011, directeur général adjoint en charge de la qualité, de l'audit et des risques du Groupe. Il a été membre du directoire de Safran de 2007 à 2011, date à laquelle il devient membre du conseil d'administration de Safran.

Xavier Lagarde siège depuis 2005 au conseil de prud'hommes de Paris.

Mandats en cours

Groupe Safran :

- Administrateur : Safran
- Président : Sagem Mobiles depuis juin 2013

Hors Groupe :

- Président : Club Sagem

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Groupe Safran :

- Membre du directoire : Safran jusqu'en avril 2011
- Président du conseil d'administration : Soreval (Luxembourg) jusqu'en mai 2012
- Président-directeur général : Sagem Mobiles jusqu'en juin 2013 ; Sagem Télécommunications jusqu'en août 2012
- Administrateur : Safran Consulting jusqu'en juin 2012 ; Aircelle jusqu'en avril 2011
- Représentant permanent de Sagem Télécommunications au conseil d'administration de : Sagem Industries jusqu'en décembre 2011

Hors Groupe :

- Membre du conseil de surveillance : Gores Broadband SA, jusqu'en janvier 2010

Elisabeth LULIN

Administrateur – indépendant

Membre du comité d'audit et des risques

Expertise et expérience

Née en 1966, Elisabeth Lulin est ancienne élève de l'École nationale d'administration, diplômée de l'École normale supérieure et de l'Institut d'études politiques de Paris. Elle est également agrégée de lettres modernes.

Elisabeth Lulin a commencé sa carrière à l'Inspection générale des finances (1991-1994) puis a rejoint le cabinet du Premier Ministre comme chargée de mission puis conseiller technique.

De 1996 à 1998, elle a dirigé le service de marketing et de communication externe de l'INSEE.

Parallèlement à ces fonctions, Elisabeth Lulin a exercé à diverses reprises une activité d'enseignement. Elle a été professeur affilié à l'École supérieure de commerce de Paris, maître de conférences à l'Institut d'études politiques de Paris (1998-1999) et au Conservatoire des arts et métiers (1995-1999).

De septembre 2010 à mars 2012, elle a été également *senior advisor* du cabinet de conseil en stratégie Monitor Group.

Elisabeth Lulin est actuellement directeur général de *Paradigmes et cætera*, société d'études et de conseil qu'elle a fondée en 1998, consacrée à la prospective et à l'innovation.

Mandats en cours

Groupe Safran :

- Administrateur : Safran

Hors Groupe :

- Directeur général : Paradigmes et cætera
- Administrateur : Bongrain SA ⁽¹⁾ (également présidente du comité stratégique) ; Ciments Français ⁽¹⁾ (également membre du comité des comptes) depuis mars 2013
- Présidente du conseil d'administration de l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI)

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Groupe Safran :

Néant

Hors Groupe :

- Administrateur : Société Générale ⁽¹⁾ jusqu'en mai 2013 (également membre du comité d'audit, de contrôle interne et des risques)
- Présidente du directoire : Institut Aspen France jusqu'en mai 2010
- Membre du conseil d'administration de l'Institut français des administrateurs (IFA) jusqu'en mai 2012

(1) Société cotée.

Astrid MILSAN

Administrateur – représentant l'État

Membre du comité d'audit et des risques

Membre du comité stratégique et des grands projets

Membre du comité des nominations et des rémunérations

Expertise et expérience

Née en 1971, Astrid Milsan est ancienne élève de l'École nationale d'administration, diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise en droit de l'Université de Droit de Paris II – Assas.

Astrid Milsan débute sa carrière comme conseiller rapporteur au Tribunal administratif de Versailles entre 1996 et 1998.

De 1998 à 2001, elle est chargée du financement de projets et privatisations à la Bakgesellschaft à Berlin, puis Londres et Berlin. En 2003, elle intègre les activités de *corporate finance*, fusions-acquisitions en Europe et en Asie, équipe transports et logistique, chez HSBC à Londres.

Elle rejoint, en 2003, le pôle finance (ingénierie juridique et financière des opérations de marché de l'État) de l'Agence des participations de l'État (APE).

En 2006, elle est nommée chef du bureau financement et développement des entreprises et secrétaire générale du Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) au Trésor, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi. Elle devient, en 2007, sous-directrice financement et compétitivité des entreprises (réglementation des marchés financiers, commissaire du Gouvernement suppléante au collège de l'Autorité des marchés financiers) du Trésor.

En 2009, elle est nommée sous-directrice énergie et autres participations de l'APE. Puis, elle devient, en 2011, sous-directrice en charge de la sous-direction des services, de l'aéronautique et de la défense, au sein de l'APE.

En 2013, elle est nommée directrice générale adjointe de l'APE.

Mandats en cours

Groupe Safran :

Administrateur représentant l'État : Safran

Hors Groupe :

- Administrateur représentant l'État : GDF Suez ⁽¹⁾ (également membre du comité d'audit, du comité de la stratégie et des investissements et, du comité des nominations et des rémunérations) depuis juillet 2013 ; DCNS (également membre du comité d'audit, des comptes et des risques ; du comité des offres ; du comité des nominations et des rémunérations ; et du comité stratégique) ; Établissement public de financement et de restructuration (EPFR)

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Groupe Safran :

Néant

Hors Groupe :

- Membre du conseil de surveillance représentant l'État : RTE jusqu'en 2011 ; OSEO financement jusqu'en 2009
- Administrateur représentant l'État : Imprimerie nationale jusqu'en 2013 ; SNPE jusqu'en 2013 ; Société de gestion de participations aéronautiques (Sogepa) jusqu'en 2013 ; SOGEADE Gérance SAS jusqu'en 2013 ; SOGEADE jusqu'en 2013 ; AREVA NC jusqu'en 2011 ; la Française des Jeux jusqu'en 2011 ; Eramet ⁽¹⁾ jusqu'en 2011 ; le Laboratoire français de fractionnement et de biotechnologies jusqu'en 2011 ; OSEO jusqu'en 2009 ; IDES jusqu'en 2009 ; OSEO Innovation jusqu'en 2009

(1) Société cotée.

Thierry PÉRARD

Administrateur – représentant l'État

Membre du comité stratégique et des grands projets

Membre du comité des nominations et des rémunérations

Expertise et expérience

Né en 1965, Thierry Pérard a débuté sa carrière en 1990 à la Direction générale pour l'armement (DGA), dans le domaine des télécommunications militaires où il a assuré durant une douzaine d'années plusieurs responsabilités dans la conduite d'opérations pour toutes les armées et comme directeur du programme de valorisation du RITA (Réseau intégré de transmission automatique). Il a également contribué à la mise en place du référentiel d'interopérabilité au centre DGA/MI (Maîtrise de l'information) de Bruz.

En septembre 2002, il rejoint le Laboratoire de recherches balistiques et aérodynamiques (LRBA) spécialisé dans les systèmes de missiles et de guidage-navigation. Il y exerce des responsabilités d'encadrement et d'orientation stratégique comme chef de division puis sous-directeur technique du centre.

Nommé directeur du programme des sous-marins nucléaires d'attaque Barracuda en septembre 2006, il a conduit le lancement en réalisation de ce programme, la notification du contrat de réalisation et les travaux de développement jusqu'à la revue de définition préliminaire. Il a assuré la maîtrise d'ouvrage d'ensemble, l'encadrement de la maîtrise d'ouvrage déléguée au CEA, ainsi que la responsabilité d'autorité de synthèse en charge des aspects liés à la sûreté nucléaire.

En mars 2009, Thierry Pérard prend en charge le programme SCORPION au profit des forces terrestres, avec un lancement du stade d'élaboration en avril 2010.

Il est nommé, en juillet 2012, chef du service des affaires industrielles et de l'intelligence économique de la DGA à effet du 1^{er} septembre 2012.

Mandats en cours

Groupe Safran :

Administrateur représentant l'État depuis mai 2013

Hors Groupe :

- Administrateur représentant l'État : Défense conseil international (DCI) depuis octobre 2013 ; DCNS depuis juillet 2013 ; Nexter depuis juin 2013

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Groupe Safran :

Néant

Hors Groupe :

- Administrateur : SNPE de juin à décembre 2013

Laure REINHART

Administrateur – représentant l'État

Membre du comité stratégique et des grands projets

Expertise et expérience

Née en 1955, Laure Reinhart est ancienne élève de l'École normale supérieure. Elle est agrégée de mathématiques et titulaire d'une thèse de doctorat en mathématiques appliquées de l'Université de Paris VI.

Laure Reinhart débute sa carrière en 1979 à l'INRIA (Institut national de recherche en informatique et en automatique) où elle est successivement chercheur en calcul scientifique, chargée des relations industrielles puis directeur de la valorisation et des relations industrielles. Elle prend en 1992 la direction de l'unité de recherche de Rocquencourt où elle est chargée de la gestion globale de l'activité de recherche, de l'orientation des recherches et des actions de transfert de technologie.

En 1999, Laure Reinhart rejoint Thales en tant que directrice opérationnelle du laboratoire central de recherche et développement, puis responsable du partenariat avec la recherche publique en France et en Europe et les coopérations avec les entreprises dans le domaine de la R&D. Elle est également chargée de la coordination des actions du Groupe dans les pôles de compétitivité et de la communication technique.

En 2006, Laure Reinhart est nommée directeur de la stratégie au sein de la direction générale de la recherche et de l'innovation au ministère chargé de la recherche et de l'enseignement supérieur où elle met en place la nouvelle direction de la stratégie.

Laure Reinhart a participé en 2007-2008 au comité en charge du livre blanc de la défense et de la sécurité nationale.

En octobre 2008, Laure Reinhart rejoint OSEO en tant que directeur général délégué en charge de l'innovation, puis en juillet 2013, Laure Reinhart devient directeur des partenariats au sein de la direction de l'innovation de Bpifrance Financement.

Mandats en cours

Groupe Safran :

- Administrateur représentant l'État : Safran

Hors Groupe :

- Directeur des partenariats : Bpifrance Financement depuis juillet 2013
- Administrateur : INPI (Institut national de la propriété industrielle) ; INRIA (Institut national de recherche en informatique et en automatique) ; IHEST (Institut des hautes études pour la science et la technologie)
- Présidente de trois associations : Île de Science, Scientipôle Initiative et Scientipôle Croissance

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Groupe Safran :

Néant

Hors Groupe :

- Directeur général délégué en charge de l'innovation : OSEO jusqu'en juillet 2013

Informations concernant le censeur

Le censeur a notamment pour mission de veiller à la stricte application des statuts, assiste aux réunions du conseil d'administration, prend part aux délibérations avec voix consultative et est invité permanent aux réunions du comité d'audit et des risques.

Caroline GRÉGOIRE-SAINTE MARIE

Censeur auprès du conseil d'administration

Expertise et expérience

Née en 1957, Caroline Grégoire-Sainte Marie est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et licenciée de l'Université de droit de Paris I. Elle participe aux programmes de management internationaux (INSEAD – IMD) organisés par Hoechst/Roussel et Lafarge.

Caroline Grégoire-Sainte Marie a débuté sa carrière en 1981 au contrôle de gestion de Rank Xerox France.

Elle a rejoint le groupe pharmaceutique Hoechst en 1987 où elle occupe diverses fonctions financières et de contrôle avant de devenir directeur financier et membre du directoire d'Albert Roussel Pharma GmbH en 1994.

En 1996, Caroline Grégoire-Sainte Marie est nommée directeur financier et informatique de Volkswagen France dont elle intègre le comité de direction.

En 1997, Caroline Grégoire-Sainte Marie rejoint le groupe Lafarge. Elle est tout d'abord nommée directeur financier, juridique et développement et membre du comité de direction de Lafarge Specialty Products. Elle devient, en 2000, directeur du département fusions & acquisitions, membre de la direction ciment et du comité opérationnel international et membre du conseil d'administration de Materis SA et de Lafarge en Inde. En 2004, elle est nommée président-directeur général de Lafarge Ciment Allemagne et République tchèque et elle est membre du conseil d'administration de l'Association allemande du Ciment (Präsidium BDZ/VDZ).

Entre 2007 et 2009, Caroline Grégoire-Sainte Marie est président-directeur général du groupe Tarmac France et Belgique, membre du groupe Anglo American plc. Elle est également vice-président et membre du comité directeur de la Fédération de l'industrie du béton (FIB).

De 2009 à 2011, Caroline Grégoire-Sainte Marie est président de FransBonhomme, le leader français de la distribution spécialisée de tubes et raccords plastiques.

Caroline Grégoire-Sainte Marie est administrateur indépendant de Groupama depuis 2011 et des groupes FLSmith et Eramet depuis 2012.

Mandats en cours

Groupe Safran :

Néant

Hors Groupe :

- Administrateur : FLSmith & Co⁽¹⁾ (Danemark) (également membre du *Technology Committee*) ; Eramet⁽¹⁾ (également membre du comité d'audit) ; Groupama (également membre du comité d'audit et des risques, présidente du comité des rémunérations et des nominations)

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Groupe Safran :

Néant

Hors Groupe :

- Président-directeur général : FransBonhomme jusqu'en 2011 ; Tarmac France jusqu'en 2009 ; Tarmac Belgique jusqu'en 2009

(1) Société cotée.

Administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2013

Francis MER

Expertise et expérience

Né en 1939, Francis Mer est un ancien élève de l'École Polytechnique – Ingénieur du corps des Mines.

Il entre dans le groupe Saint-Gobain Pont-à-Mousson en 1970. Il est d'abord responsable du plan de Saint-Gobain Industries en 1971, puis directeur du plan à la Compagnie Saint-Gobain Pont-à-Mousson en 1973. Il devient directeur général de Saint-Gobain Industries en 1974. En 1978, il est nommé directeur général adjoint du groupe Saint-Gobain, chargé de la politique industrielle. Il est ensuite nommé, en 1982, président-directeur général de Pont-à-Mousson SA et directeur de la branche canalisations et mécanique du groupe Saint-Gobain.

En 1986, l'État, actionnaire, décide de fusionner Usinor et Sacilor et confie à Francis Mer la présidence du nouveau groupe sidérurgique. En 1995, Usinor Sacilor est privatisé et Francis Mer est nommé président par le nouveau conseil d'administration. En 2002, il est nommé co-président du groupe Arcelor.

De mai 2002 à mars 2004, Francis Mer est ministre de l'Économie, des finances et de l'industrie.

Par ailleurs, Francis Mer préside la Fédération française de l'acier (FFA), de 1988 à 2002, Eurofer (association des producteurs d'acier européens) entre 1990 et 1997, l'*International Iron and Steel Institute* de 1997 à 1998 et l'Association nationale de la recherche technique (ANRT) de 1991 à 2002. En 2004, il préside la fondation pour l'innovation politique.

En 2007, Francis Mer devient président du conseil de surveillance de Safran jusqu'au changement de mode de gouvernement d'entreprise en 2011, à l'occasion duquel il est nommé vice-président du conseil d'administration.

En 2013, Francis Mer est nommé président d'honneur de Safran.

Mandats en cours au 28 mai 2013

Groupe Safran :

- Président d'Honneur : Safran depuis mars 2013

Hors Groupe :

- Administrateur : LFB SA ; Borusan Holding (Turquie)

Mandats échus au cours des 5 dernières années au 28 mai 2013

Groupe Safran :

- Président du conseil de surveillance : Safran jusqu'en avril 2011
- Vice-président du conseil d'administration : Safran jusqu'en mai 2013 (également président et membre du comité stratégique et des grands projets et membre du comité des nominations et des rémunérations)

Hors Groupe :

- Président du conseil de surveillance : Oenoholding, jusqu'en avril 2008
- Administrateur : Rhodia ⁽¹⁾ jusqu'en octobre 2011 ; Adecco ⁽¹⁾ (Suisse) jusqu'en avril 2011

(1) Société cotée.

Christophe BURG**Expertise et expérience**

Né en 1963, Christophe Burg est un ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace.

Il débute sa carrière comme ingénieur d'études à la direction des constructions aéronautiques (ministère de la Défense) en 1987. En 1989, il devient responsable de l'équipement « optronique secteur frontal » du Rafale à la direction des constructions aéronautiques, puis en 1992 chef du bureau Système d'armes Rafale à la direction des constructions aéronautiques.

En 1996, il rejoint l'ambassade de France à Londres en tant qu'attaché d'armement adjoint.

De 1999 à 2002, il est sous-directeur adjoint et chef du bureau électronique à la Délégation générale pour l'armement (DGA), puis en 2002, sous-directeur « aéronautique-missiles-espace » à la DGA.

À partir de 2004, il est chargé de la mise en place puis, à compter de 2005, nommé à la tête de la sous-direction de la coopération et du développement européen de la DGA.

En 2006, Christophe Burg est nommé directeur du service Affaires industrielles et intelligence économique de la DGA.

Depuis 2012, il est chargé de mission à la direction de la stratégie de la DGA.

Mandats en cours au 28 mai 2013**Groupe Safran :**

Néant

Hors Groupe :

- Administrateur représentant l'État : DCNS ; Nexter ; SNPE ; Société de gestion de participations aéronautiques (Sogepa) ; SOGEADE Gérance SAS

Mandats échus au cours des 5 dernières années au 28 mai 2013**Groupe Safran :**

- Administrateur représentant l'État : Safran jusqu'en mai 2013 (également membre du comité stratégique et des grands projets et membre du comité des nominations et des rémunérations)
- Membre du conseil de surveillance représentant l'État : Safran jusqu'en avril 2011

Hors Groupe :

Néant

Michel LUCAS

Expertise et expérience

Né en 1939, Michel Lucas est Ingénieur diplômé de l'École Centrale de Lille, licencié ès sciences mathématiques et physiques, diplômé de l'Institut des actuaires français et ancien élève de l'Institut des hautes finances de Paris.

Michel Lucas rejoint le Crédit Mutuel de Strasbourg en 1971. Il est conseiller du président du Crédit Mutuel de 1971 à 1985 puis directeur du service informatique de 1973 à 1998.

En 1998, Michel Lucas devient directeur général du groupe Crédit Mutuel, tout en conservant ses fonctions précédentes.

En 1998, il est nommé président du directoire du CIC dont il devient président-directeur général en 2011 à l'occasion d'un changement de mode de gouvernement d'entreprise.

Michel Lucas est également président de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel, président de la Fédération du Crédit Mutuel Centre Est Europe, président de la Caisse Fédérale de Crédit Mutuel et président-directeur général de la Banque Fédérative du Crédit Mutuel.

Mandats en cours au 28 mai 2013**Groupe Safran :**

Néant

Hors Groupe :

- Président-directeur général : Banque Fédératrice du Crédit Mutuel ; Crédit Industriel et Commercial ⁽¹⁾ ; Carmen Holding Investissement
- Président du conseil d'administration : Confédération nationale du Crédit Mutuel (BFCM) ; Fédération du Crédit Mutuel Centre Est Europe ; Caisse Fédérale de Crédit Mutuel ; Groupe des Assurances du Crédit Mutuel ; Assurances du Crédit Mutuel Vie SA ; Assurances du Crédit Mutuel IARD SA ; Assurances du Crédit Mutuel Vie SAM ; Banque du Crédit Mutuel Ile-de-France ; International Information Developments ; Direct Phone Services ; Républicain Lorrain ; Est Républicain ⁽¹⁾ ; Dernières Nouvelles d'Alsace ; Liberté de L'Est
- Président du conseil de surveillance : Banque Européenne du Crédit Mutuel ; Euro Information Production (GIE)
- Président : Crédit Mutuel Cartes de Paiements ; Europay France

- Vice-président du conseil de surveillance : CIC IBERBANCO ; Banque de Luxembourg (Luxembourg)
- Administrateur : ACMN IARD ; ASTREE (Tunisie) ; Assurances Générales des Caisses Desjardins (Canada) ; Banque de Tunisie (Tunisie) ; Banque Marocaine du Commerce Extérieur ; CIC Banque Transatlantique ; Banque Transatlantique Belgium (Belgique) ; Caisse de Crédit Mutuel « Grand Cronembourg » ; CRCM Midi-Atlantique ; CIC Lyonnaise de Banque ; Dauphiné Libéré ; Est Bourgogne Média ; Le progrès SA
- Membre du conseil de surveillance : CM-CIC Asset Management ; Manufacture Beauvillé ; CM-CIC Services (GIE) ; CM-CIC Capital Finance
- Membre du comité de direction : Euro Information ; Euro Information Développement ; EBRA
- Représentant permanent de BFCM au conseil de direction de : SOFREDIS

Mandats échus au cours des 5 dernières années au 28 mai 2013**Groupe Safran :**

- Administrateur : Safran jusqu'en mai 2013 (également président et membre du comité des nominations et des rémunérations)
- Vice-président du conseil de surveillance : Safran jusqu'en avril 2011

Hors Groupe :

- Président du directoire : Crédit Industriel et Commercial ⁽¹⁾ jusqu'en mai 2011
- Président du conseil de surveillance : Fonds de Garantie des Dépôts
- Membre du conseil de surveillance : CIC Investissements ; Société Alsacienne de Publications « L'Alsace »
- Vice-président du conseil de surveillance : Mastercard Europe Région (Belgique)
- Directeur général : Confédération Nationale du Crédit Mutuel ; Fédération du Crédit Mutuel Centre Est Europe ; Caisse Fédérale de Crédit Mutuel
- Membre du conseil d'administration : CIC Information ; Crédit Mutuel Paiements Électroniques ; SOFREDIS

(1) Société cotée.

Michèle ROUSSEAU**Expertise et expérience**

Née en 1957, Michèle Rousseau est ingénieur général des Mines. Michèle Rousseau a débuté sa carrière sur le terrain en 1983, à la DRIRE Nord-Pas-de-Calais en qualité de chef de la division Environnement.

Elle rejoint successivement le ministère de l'Environnement, de 1987 à 1990, en tant que chef de division au service de l'environnement industriel, puis la direction générale des stratégies industrielles du ministère de l'Industrie, de 1990 à 1995, où elle est nommée sous-directeur de l'informatique industrielle et de l'électronique professionnelle. En 1995, elle est nommée adjoint au directeur de la sûreté des installations nucléaires, en charge du contrôle du parc nucléaire d'EDF.

En 1999, elle rejoint l'Agence nationale pour la valorisation de la recherche (ANVAR) en qualité de directrice générale adjointe où elle conduit les politiques d'aide aux projets innovants des PME.

En 2001, Michèle Rousseau est nommée directeur du gaz, de l'électricité et du charbon à la direction générale de l'énergie et des matières premières du ministère de l'Économie, des finances et de l'industrie puis devient, en cours d'année, directeur de la demande et des marchés énergétiques à la direction générale de l'énergie et des matières premières. Elle est également nommée commissaire du Gouvernement auprès d'EDF et de GDF. En 2004, elle est membre, en qualité de représentant de l'État, de la commission indépendante chargée d'évaluer les besoins en financement d'EDF.

En 2005, elle est nommée secrétaire générale du ministère de l'Écologie, du développement et de l'aménagement durables, puis en 2008, directrice, adjointe au commissaire général au développement durable.

Depuis 2011, elle est directrice générale de l'Agence de l'eau Seine-Normandie.

Mandats en cours au 28 mai 2013

Néant

Mandats échus au cours des 5 dernières années au 28 mai 2013**Groupe Safran :**

- Administrateur représentant l'État : Safran jusqu'en mai 2013 (également membre du comité d'audit et des risques)

Hors Groupe :

- Administrateur représentant l'État : Institut Français du Pétrole jusqu'en janvier 2013 ; Aéroports de Paris ⁽¹⁾ jusqu'en mai 2012 ; Agence Européenne de l'Environnement jusqu'en 2011

(1) Société cotée.

Autres participants aux séances du conseil d'administration

LE COMMISSAIRE DU GOUVERNEMENT

Louis-Alain Roche, Contrôleur Général des Armées,

nommé commissaire du Gouvernement auprès de Safran et de ses filiales par arrêté du ministre de la Défense du 27 août 2009, en vertu des dispositions légales et réglementaires s'appliquant aux sociétés titulaires de marchés relatifs aux matériels de guerre ou se livrant plus généralement à la fabrication ou au commerce de ces matériels.

LES REPRÉSENTANTS DU COMITÉ CENTRAL D'ENTREPRISE

Isabelle Besson : chargée de mission à la direction de la communication de Safran,

Nabil Grine : gestionnaire des comptes de la direction de l'établissement de Safran situé 2, boulevard du Général Martial-Valin, 75015 Paris,

désignés par le comité central d'entreprise le 26 avril 2012 comme ses représentants au conseil d'administration de Safran, dans le cadre des dispositions de l'article L. 2323-65 du Code du travail.

Missions et attributions du conseil d'administration

Les missions et attributions du conseil d'administration sont décrites aux § 6.5.1 et § 7.1.2.1.

Règlement intérieur du conseil d'administration

Le conseil d'administration du 21 avril 2011 a arrêté son règlement intérieur, qui régit le fonctionnement et l'organisation du conseil d'administration. Par décision du 20 mars 2014, le conseil a adopté un règlement modifié, afin notamment de tenir compte des modifications apportées au Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF dans sa version publiée le 16 juin 2013.

Le règlement intérieur est mis en ligne sur le site internet de la Société (<http://www.safran-group.com>, rubrique Finance).

Autres informations

INFORMATIONS SUR LES CONTRATS DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE LA DIRECTION GÉNÉRALE À LA SOCIÉTÉ OU À L'UNE DE SES FILIALES

Il n'existe pas de contrats de service liant les membres du conseil d'administration ou de la direction générale à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

DÉCLARATION RELATIVE AUX LIENS FAMILIAUX ET À L'ABSENCE DE CONDAMNATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

À la connaissance de la Société :

- il n'existe aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration ni avec des membres de la direction générale ;
- aucun des membres du conseil d'administration ou de la direction générale :
 - n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude,
 - n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation,
 - n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, et
 - n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société.

CONFLITS D'INTÉRÊTS AU NIVEAU DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Il n'a pas été déclaré à la Société :

- de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de la Société, de l'un quelconque des membres du conseil d'administration ou de la direction générale et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs ;
- d'arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un quelconque des membres du conseil d'administration ou de la direction générale a été sélectionné.

La gestion des conflits d'intérêts au sein du conseil d'administration est organisée de la façon suivante (articles 7.2 à 7.5 du règlement intérieur du conseil d'administration) :

- tout membre du conseil d'administration a l'obligation de faire part au conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre lui (ou toute personne physique ou morale avec laquelle il est en relation d'affaires) et la Société ou l'une des sociétés dans lesquelles la Société détient une participation ou l'une des sociétés avec lesquelles la Société envisage de conclure un accord de quelque nature que ce soit ;
- dans l'hypothèse où un membre du conseil d'administration aurait un doute quant à l'existence d'un conflit d'intérêts, même potentiel, il devrait en informer immédiatement le président du conseil d'administration qui devrait décider, sous sa responsabilité, s'il y a lieu ou non d'en informer le conseil d'administration et dès lors de respecter la procédure de gestion de conflits d'intérêts ;
- dans l'hypothèse où le membre du conseil d'administration visé dans l'alinéa précédent serait le président du conseil d'administration lui-même, celui-ci devrait en informer le vice-président du conseil d'administration ou, à défaut, le conseil d'administration ;
- le membre concerné du conseil d'administration doit s'abstenir de participer au vote des délibérations du conseil d'administration relatives à la conclusion de l'accord en question ainsi qu'à la discussion précédant ce vote ;
- en outre, le président du conseil d'administration, les membres du conseil d'administration, le directeur général et, le cas échéant, le(s) directeur(s) général(aux) délégué(s) ne seront pas tenus de transmettre au(x) membre(s) du conseil d'administration dont ils ont des motifs sérieux de penser qu'il(s) est(sont) en situation de conflit d'intérêts, des informations ou documents afférents à l'accord ou à l'opération à l'origine du conflit d'intérêts, et informeront le conseil d'administration de cette absence de transmission.

6.1.2 COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration du 21 avril 2011 a institué trois comités permanents :

- un comité d'audit et des risques ;
- un comité des nominations et des rémunérations ; et
- un comité stratégique et des grands projets.

Le conseil d'administration peut à sa discrétion créer ultérieurement d'autres comités du conseil d'administration.

Le rôle, l'organisation, le fonctionnement et les travaux de chaque comité sont exposés au § 6.5.1.

6.1.3 DIRECTION GÉNÉRALE

Mode d'exercice de la direction générale

Le conseil d'administration, à l'occasion de sa réunion du 21 avril 2011, a opté pour le cumul des fonctions de président du conseil et de directeur général et nommé à ces fonctions Jean-Paul Herteman, qui porte ainsi le titre de président-directeur général.

Ce mode d'exercice unifié permet un fonctionnement souple, efficace et réactif de l'administration et la gestion du Groupe tout en assurant un bon équilibre des pouvoirs, et crée un lien direct et étroit entre le management et les actionnaires.

Il se justifie également par le souci d'assurer la plus grande cohésion entre les pouvoirs du conseil et ceux de la direction générale, entre stratégie et fonctions opérationnelles. Il s'exerce dans le respect des règles de bonne gouvernance et des prérogatives respectives des différents organes sociaux (assemblée générale, conseil d'administration, direction générale), notamment en termes de contrôle de l'activité du Groupe.

Il s'accompagne de trois éléments qui contribuent à garantir l'équilibre des pouvoirs. D'une part, le conseil d'administration a nommé un vice-président du conseil garant de la bonne gestion des conflits d'intérêts potentiels entre le président-directeur général et le conseil, qui préside de surcroît le comité stratégique et des grands projets et est membre du comité des nominations et des rémunérations. D'autre part, il a désigné trois directeurs généraux délégués disposant chacun des mêmes pouvoirs que le directeur général, ainsi que du pouvoir de demander au président de convoquer le conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé, le président étant lié par cette demande et devant procéder à la convocation du conseil. Enfin, les opérations importantes sont soumises à l'autorisation préalable du conseil dans des conditions précisées au § 7.1.2.1.

Le règlement intérieur du Conseil et la présence d'administrateurs indépendants en son sein offrent toutes les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction, qui a permis d'instaurer un dialogue de qualité entre le président-directeur général et les administrateurs tout en assurant à la fois un Leadership fort et stable et un contrôle indépendant de la gestion du Groupe.

Composition de la direction générale

Jean-Paul Herteman a été nommé président-directeur général pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Les trois directeurs généraux délégués, non-administrateurs, nommés par le conseil d'administration sont :

- Stéphane Abrial, depuis le 1^{er} juillet 2013 ⁽¹⁾ ;
- Ross McInnes, depuis le 21 avril 2011 ;
- Marc Ventre, depuis le 21 avril 2011.

Leurs mandats prendront fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2014.

Stéphane Abrial, *directeur général délégué – Secrétariat général*, a plus particulièrement en charge le Secrétariat général : affaires sociales et ressources humaines, affaires juridiques et immobilières, affaires institutionnelles, communication (à l'exception de la communication financière), prévention-santé-sécurité et développement durable, protection industrielle. L'audit et le contrôle interne sont également sous sa responsabilité.

Ross McInnes, *directeur général délégué – Affaires économiques et financières*, a plus particulièrement en charge la direction financière (contrôle de gestion, comptabilité, communication financière, trésorerie, financement, affaires fiscales) et la direction des risques et assurances.

Marc Ventre, *directeur général délégué – Opérations*, a plus particulièrement en charge, la direction des opérations du Groupe dans les domaines industriels, programmes, commercial et support après-vente.

Membres de la direction générale	Fonctions	1 ^{re} nomination Échéance du mandat	Actions Safran détenues	Fonction principale exercée Adresse
Jean-Paul Herteman 63 ans	Directeur général	21 avril 2011 AGO 2015	20 682 ^(*)	Président-directeur général de Safran 2, bd du Général Martial-Valin, 75015 Paris
Ross McInnes 60 ans	Directeur général délégué – Affaires économiques et financières	21 avril 2011 AGO 2015	2 660 ^(*)	Directeur général délégué de Safran 2, bd du Général Martial-Valin, 75015 Paris
Stéphane Abrial 59 ans	Directeur général délégué – Secrétariat général , à compter du 1 ^{er} juillet 2013	1 ^{er} juillet 2013 AGO 2015	98	Directeur général délégué de Safran 2, bd du Général Martial-Valin, 75015 Paris
Marc Ventre 63 ans	Directeur général délégué – Opérations	21 avril 2011 AGO 2015	9 701 ^(*)	Directeur général délégué de Safran 2, bd du Général Martial-Valin, 75015 Paris
Dominique-Jean Chertier 63 ans	Directeur général délégué – Secrétariat général , jusqu'au 30 juin 2013	21 avril 2011 30 juin 2013	5 778 ^(*)	Conseiller du président-directeur général de Safran 2, bd du Général Martial-Valin, 75015 Paris

(*) Indirectement via parts FCPE Groupe (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 28 février 2014).

(1) Le conseil d'administration du 21 mars 2013 a pris acte de la démission de Dominique-Jean Chertier de son mandat de directeur général délégué avec effet au 30 juin 2013 et décidé de nommer Stéphane Abrial pour lui succéder avec effet au 1^{er} juillet 2013.

Informations concernant les directeurs généraux délégués

Stéphane ABRIAL

Expertise et expérience

Né en 1954, Stéphane Abrial est ingénieur de l'École de l'air de Salon-de-Provence (promotion 1973), breveté de l'École supérieure de guerre aérienne, diplômé de l'*United States Air Force's Air War College à Montgomery* (Alabama, États-Unis) en 1992, ancien auditeur de l'IHEDN.

Stéphane Abrial commence sa carrière en tant que pilote de chasse en 1977.

En 1981, il part en Allemagne, à Neubourg-sur-le-Danube, où il est pilote de chasse puis commandant d'escadrille au sein d'un escadron de la Luftwaffe.

En 1984, de retour en France, il devient commandant en second puis commandant d'un escadron de chasse à Dijon. En 1988, il est nommé chef du détachement de transformation sur Mirage 2000 du premier escadron de l'armée de l'air grecque à Tanagra (Grèce), puis chef des opérations, commandant en second puis commandant de la 5^e escadre de chasse d'Orange, à la tête de laquelle il participe en 1991 aux opérations pour la libération du Koweït.

En 1992, Stéphane Abrial est nommé adjoint au chef de cabinet du chef d'état-major de l'armée de l'air, à Paris, puis adjoint au chef de cabinet du chef d'état-major des armées en 1995.

En 1996, il est affecté à l'état-major international de l'OTAN, à Bruxelles, en tant que responsable de la transformation de la structure militaire intégrée. En 2000, il est nommé adjoint au chef d'état-major particulier du président de la République à Paris, puis en 2002, il devient chef du cabinet militaire du Premier ministre.

En 2005, il prend le commandement de la défense aérienne et des opérations aériennes avant d'être nommé en 2006 général d'armée aérienne et chef d'état-major de l'armée de l'air.

En septembre 2009, les 28 nations de l'OTAN le nomment Commandant Suprême Allié pour la Transformation à Norfolk (Virginie, États-Unis) ; il est ainsi le premier officier non-américain à devenir Commandeur stratégique de l'OTAN. Il exerce ces fonctions jusqu'au 28 septembre 2012 et quitte l'uniforme en octobre de la même année.

Le 2 janvier 2013, il rejoint Safran en tant que Conseiller auprès de Jean-Paul Herteman, président-directeur général de Safran, avant d'être nommé, au 1^{er} juillet 2013, directeur général délégué, Secrétariat Général.

Il est nommé administrateur de l'*Atlantic Council* en avril 2013, membre du conseil d'orientation de l'Institut Aspen France en décembre 2013 et président du conseil d'administration du Musée de l'air et de l'espace en février 2014.

Mandats en cours

Groupe Safran :

- Directeur général délégué : Safran
- Président : Établissements Vallaroché depuis juillet 2013
- Administrateur : Messier-Bugatti-Dowty depuis octobre 2013 ; Sagem depuis octobre 2013 ; Safran Human Resources Support, Inc. depuis juin 2013 ; Safran Mexico S.A. DE C.V. depuis juin 2013 ;
- Représentant permanent de Sagem au conseil d'administration : Morpho depuis juillet 2013

Hors Groupe :

- Président du conseil d'administration : Musée de l'air et de l'espace depuis février 2014
- Membre du conseil d'orientation : Institut Aspen France depuis décembre 2013
- Administrateur : Atlantic Council (États-Unis) depuis avril 2013

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Néant

Ross McINNES

Expertise et expérience

Né en 1954, Ross McInnes est de nationalités française et australienne. Diplômé de l'Université d'Oxford, il débute sa carrière en 1977 au sein de la banque Kleinwort Benson, à Londres puis à Rio de Janeiro. En 1980, il rejoint la Continental Bank (devenue Bank of America) au sein de laquelle il occupe successivement, en tant que vice-président, plusieurs postes dans les activités de *corporate finance*, à Chicago puis à Paris.

En 1989, il se tourne vers les grands groupes industriels internationaux et devient directeur financier de *Ferruzzi Corporation of America*. Ce groupe possède notamment Eridania Beghin-Say, dont il est nommé directeur financier en 1991, puis membre du conseil d'administration en 1999. L'année suivante, Ross McInnes rejoint Thomson-CSF (devenu Thales) en tant que directeur général adjoint et directeur financier et accompagne la transformation du groupe jusqu'en 2005. Il intègre alors le groupe PPR (Pinault-Printemps-La Redoute) comme directeur général, Finances et Stratégie, puis rejoint en 2006 le conseil de surveillance de Générale de Santé. À la demande du conseil de surveillance, il assure la présidence du directoire de Générale de Santé de manière intérimaire de mars à juin 2007. Il occupe alors les fonctions de *Vice-Chairman* de Macquarie Capital Europe, spécialisé notamment dans les investissements en infrastructures.

En mars 2009, Ross McInnes intègre Safran au poste de conseiller du président du directoire puis devient directeur général adjoint, Affaires économiques et financières en juin 2009. Il a été membre du directoire de Safran de juillet 2009 à avril 2011.

Le 21 avril 2011, il a été nommé directeur général délégué, Affaires économiques et financières.

Mandats en cours

Groupe Safran :

- Administrateur : Aircelle ; Turbomeca ; Messier-Bugatti-Dowty ; Morpho ; Snecma ; Safran USA, Inc. (États-Unis)
- Représentant permanent d'Établissements Vallaroché au conseil d'administration de : Soreval (Luxembourg)

Hors Groupe :

- Administrateur : Faurecia⁽¹⁾ (également président du comité d'audit) ; Financière du Planier ; Eutelsat Communications⁽¹⁾ (également président du comité d'audit)
- Représentant permanent de Santé Europe Investissements Sarl au conseil d'administration de : Générale de Santé SA⁽²⁾ (également membre du comité d'audit) ; Santé SA (Luxembourg)

Mandats échus au cours des 5 dernières années

Groupe Safran :

- Directeur général délégué : Safran
- Membre du directoire : Safran jusqu'en avril 2011
- Représentant permanent de Safran au conseil d'administration : Établissements Vallaroché jusqu'en avril 2013 ; Messier-Dowty SA de janvier 2011 à avril 2011
- Administrateur : Globe Motors, Inc. (USA) du 9 au 18 octobre 2013 ; Sagem jusqu'en juillet 2013 ; Vallaroché Conseil jusqu'en avril 2013 ; SME d'avril à septembre 2011 ; Messier-Dowty SA jusqu'en janvier 2011

Hors Groupe :

- Président : Chartreuse & Mont-Blanc SAS jusqu'en mai 2009
- Vice-président : Macquarie Capital Europe Ltd (Royaume-Uni) jusqu'en mai 2009
- Administrateur : Limoni SpA (Italie) jusqu'en février 2013 ; Santé SA (Luxembourg) jusqu'en mai 2010 ; Macquarie Autoroutes de France SAS jusqu'en mai 2009 ; Eiffarie SAS jusqu'en juin 2009 ; Société des Autoroutes Paris-Rhin-Rhône jusqu'en juin 2009 ; AREA – Société des Autoroutes Rhône-Alpes jusqu'en juin 2009 ; Adéla SAS jusqu'en juin 2009 ; Chartreuse & Mont-Blanc Global Holdings SCA (Luxembourg), Chartreuse & Mont-Blanc GP Sarl (Luxembourg), Chartreuse & Mont-Blanc Holdings Sarl (Luxembourg) jusqu'en mai 2009 ; Bienfaisance Holding jusqu'en juin 2009
- Membre du conseil de surveillance : Générale de Santé⁽¹⁾ jusqu'en mai 2010 ; Pisto SAS jusqu'en mai 2009
- Représentant permanent d'Établissements Vallaroché au conseil d'administration : La Financière de Brienne jusqu'en janvier 2010
- Censeur : Générale de Santé⁽¹⁾ jusqu'en juin 2011

(1) Société cotée.

(2) Ross McInnes a présenté sa démission de ses fonctions de représentant permanent lors du conseil d'administration le 27 mars 2014.

Marc VENTRE

Expertise et expérience

Né en 1950, Marc Ventre est ancien élève de l'École Centrale de Paris et titulaire d'un *Master of Science* du *Massachusetts Institute of Technology*. Il entre en 1976 chez Snecma, où il occupe successivement divers postes relatifs à la science des matériaux, au sein du département de la qualité du site de Corbeil. De 1979 à 1980, il est en poste chez *General Electric Aircraft Engines*, à Cincinnati aux États-Unis, où il représente Snecma dans le cadre du développement du moteur CFM56, fabriqué conjointement par les deux partenaires.

De 1981 à 1988, après une affectation sur le site de Villaroche, Marc Ventre prend la responsabilité de la qualité de l'usine Snecma de Gennevilliers.

À partir de 1988, il devient directeur adjoint de production de Snecma, poste qu'il occupe jusqu'en 1991. Il est nommé à cette date directeur de l'usine Snecma de Gennevilliers. En 1994, il prend le poste de directeur de production et des achats de Snecma couvrant ainsi l'ensemble des sites industriels et les approvisionnements de Snecma pendant la période de restructuration de l'outil industriel de Snecma puis de très forte montée en cadence du moteur CFM56.

En 1998, il devient président-directeur général d'Hispano-Suiza, puis de Snecma Services (société nouvellement créée pour développer les services de maintenance des moteurs d'avions), de 2000 à 2003, date à laquelle il est nommé président-directeur général de Snecma. Fin 2006, il devient directeur général adjoint de Safran, en charge de la branche propulsion aéronautique et spatiale incluant les activités de Snecma, Turbomeca, Microturbo, Snecma Propulsion Solide et Techspace Aero.

Il a été *chairman* du *Governing Board* de *Clean Sky* de février 2008 à décembre 2010.

Il a été membre du directoire de Safran de juillet 2009 à avril 2011.

De janvier 2011 à juin 2013, il a été à la tête du Corac (Conseil pour la recherche aéronautique civile). Il a également été président de l'Association des centraliens et est administrateur de l'École Centrale de Paris.

Marc Ventre est par ailleurs membre du bureau et du conseil du GIFAS (Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales) et depuis juillet 2013 vice-président du GIFAS.

Le 21 avril 2011, il a été nommé, par le conseil d'administration de Safran, directeur général délégué, Opérations de Safran.

Mandats en cours**Groupe Safran :**

- Directeur général délégué : Safran
- Administrateur : Techspace Aero (Belgique)
- Représentant permanent de Safran au conseil d'administration : Snecma ; Turbomeca ; Aircelle ; Herakles ; Labinal Power Systems (ex-Labinal) ; Hispano-Suiza et Messier-Bugatti-Dowty

Hors Groupe :

- Président : Groupe des industries métallurgiques de la région parisienne (GIM) depuis octobre 2013
- Vice-président du GIFAS depuis juillet 2013
- Administrateur : Ortec Expansion depuis mars 2013 ; École Centrale de Paris
- Membre du conseil de surveillance : Radiall⁽¹⁾

Mandats échus au cours des 5 dernières années**Groupe Safran :**

- Membre du directoire : Safran jusqu'en avril 2011
- Administrateur : Nexcelle, LLC (États-Unis) jusqu'en juin 2013 ; Snecma Services jusqu'en février 2009
- Représentant permanent de Safran au conseil d'administration de : Snecma Propulsion Solide jusqu'en avril 2012 ; Europropulsion jusqu'en juillet 2011

Hors Groupe :

- Président : Conseil pour la recherche aéronautique civile (Corac) jusqu'en juin 2013
- Représentant permanent de Safran au conseil d'administration : Ariespace Participation et Ariespace SA jusqu'en septembre 2011

(1) Société cotée.

Directeur général délégué dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2013

Dominique-Jean CHERTIER

Expertise et expérience

Né en 1950, Dominique-Jean Chertier est titulaire d'un DEA de lettres et diplômé du Celsa (École des hautes études en sciences de l'information et de la communication). Il débute sa carrière professionnelle en 1976 chez Renault International en tant qu'adjoint au directeur des affaires administratives et sociales, où il mène notamment des missions d'audit des filiales hors de France et des missions pour l'implantation de Renault aux États-Unis et au Portugal.

En 1982, il rejoint Sacilor comme responsable des relations sociales du groupe, pour négocier et mettre en œuvre les restructurations sociales liées au Plan Acier. Il devient directeur des ressources humaines d'Air Inter en 1986. Il y assure notamment la gestion sociale liée au renouvellement de la flotte d'appareils et à l'arrivée de l'Airbus A320, la réforme complète de la grille de classification du personnel, ainsi que le développement de la politique contractuelle. Directeur général de l'Unedic entre 1992 et 2002, Dominique-Jean Chertier pilote durant cette période de nombreuses transformations : réformes de l'informatique de l'assurance chômage et du système de trésorerie, mise en place de la certification légale des comptes, réorganisation du réseau des Assedic.

En mars 2002, il entre dans le groupe Snecma comme directeur délégué, Ressources humaines, mais quitte ses fonctions en mai pour entrer au cabinet du Premier ministre comme conseiller social. Il rejoint Snecma en octobre 2003 au poste de directeur général adjoint, Affaires sociales et institutionnelles, où il coordonne, pour l'ensemble du groupe, l'élaboration de la politique sociale et la communication interne et externe. Il développe également les relations du groupe avec les institutions publiques. En mai 2005, lors de la création de Safran, il en devient directeur général adjoint, Affaires sociales et institutionnelles. Il a également été membre du directoire de 2007 à avril 2011.

Il a été membre du conseil économique et social jusqu'en septembre 2010 et également président du conseil d'administration du Pôle Emploi jusqu'en décembre 2011. Il est membre du conseil d'orientation pour l'emploi. Il est membre du conseil d'administration d'Air France depuis le 15 septembre 2004 et membre du comité d'audit et des comptes d'Air France depuis le 23 novembre 2004.

En avril 2012, il a été nommé administrateur et membre du comité d'audit d'Adecco (Suisse).

Le 21 avril 2011, il a été nommé directeur général délégué, Secrétariat général de Safran. Son mandat de directeur général délégué a pris fin le 30 juin 2013.

Mandats en cours à la date du 30 juin 2013

Groupe Safran :

- Président : Établissements Vallaroche

Hors Groupe :

- Administrateur : Air France ; Adecco ⁽¹⁾ (Suisse)

Mandats échus au cours des 5 années précédentes

Groupe Safran :

- Directeur général délégué : Safran
- Président-directeur général : Établissements Vallaroche jusqu'en avril 2013
- Membre du directoire : Safran jusqu'en avril 2011
- Administrateur et président du conseil d'administration : Safran Employment Services, Inc. (États-Unis) jusqu'en décembre 2011 ; Safran Human Resources Support, Inc. (États-Unis) jusqu'en octobre 2010
- Administrateur : Safran Consulting (ex-Safran Conseil) jusqu'en novembre 2009
- Représentant permanent d'Établissements Vallaroche au conseil d'administration de : Safran Consulting (ex-Safran Conseil) jusqu'en juin 2012 ; Vallaroche Conseil jusqu'en avril 2013

Hors Groupe :

- Président du conseil d'administration : Pôle Emploi jusqu'en décembre 2011

(1) Société cotée.

6.2 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

6.2.1 PRINCIPES ET RÈGLES DE DÉTERMINATION DES RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

La présente section a été élaborée avec le concours du comité des nominations et des rémunérations.

Rémunération fixe et variable, avantages en nature

Depuis mai 2011, la rémunération du directeur général et des directeurs généraux délégués, fixée par le conseil d'administration, sur proposition et recommandations du comité des nominations et des rémunérations, se compose d'une part fixe et d'une part variable. La part variable est déterminée, pour chaque exercice, pour 2/3 sur la base d'objectifs économiques et pour 1/3 sur la base d'objectifs personnels. Les dirigeants bénéficient à titre d'avantage en nature d'un véhicule de fonction.

RÉMUNÉRATION FIXE

Les rémunérations fixes annuelles des dirigeants mandataires sociaux de Safran ont été fixées comme suit :

- Jean-Paul Herteman (président-directeur général) : rémunération fixe annuelle de 730 000 euros (jusqu'au 1^{er} janvier 2014), décidée par le conseil d'administration lors de sa séance du 26 mai 2011 ; par décision du conseil d'administration du 11 décembre 2013, sa rémunération fixe a été maintenue à 730 000 euros jusqu'à l'échéance de son mandat, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire qui se réunira en 2015 ;
- Ross McInnes (directeur général délégué, Affaires économiques et financières) : rémunération fixe annuelle de 500 000 euros (jusqu'au 1^{er} janvier 2016), décidée par le conseil d'administration lors de sa séance du 12 décembre 2012 ;
- Marc Ventre (directeur général délégué, Opérations) : rémunération fixe annuelle de 500 000 euros (jusqu'au 1^{er} janvier 2016), décidée par le conseil d'administration lors de sa séance du 12 décembre 2012 ;
- Stéphane Abrial (directeur général délégué, Secrétariat général depuis le 1^{er} juillet 2013) : rémunération fixe annuelle de 400 000 euros, décidée par le conseil d'administration lors de sa séance du 25 juillet 2013 ;
- Dominique-Jean Chertier (directeur général délégué, Secrétariat général jusqu'au 30 juin 2013) : rémunération fixe annuelle de 480 000 euros (jusqu'au 1^{er} janvier 2014), décidée par le conseil d'administration lors de sa séance du 26 mai 2011.

RÉMUNÉRATION VARIABLE

Le conseil d'administration a décidé de retenir comme objectifs économiques l'EBIT, le *free cash flow* et le BFR. Le conseil pondère la répartition entre ces trois critères pour chaque nouvel exercice. Il détermine également un seuil de déclenchement et un plafond pour chacun d'eux, ainsi qu'un plafond global.

S'agissant des objectifs personnels (4 à 5 au maximum), ils sont déterminés par le conseil d'administration pour chaque exercice. Ils ne relèvent pas des tâches courantes des dirigeants mandataires sociaux mais d'objectifs spécifiques sur lesquels le conseil d'administration attend des performances particulières.

Rémunération variable au titre de l'exercice 2013

S'agissant des critères de performance économique, le conseil d'administration a retenu le paramétrage suivant pour l'exercice 2013 :

- pondérations :
 - EBIT : 60 %,
 - BFR : 10 %, et
 - *free cash flow* : 30 % ;
- seuils de déclenchement, les objectifs étant ceux du budget annuel :
 - 80 % de l'objectif d'EBIT,
 - 135 % du BFR budgétisé (une valeur du BFR supérieure à 135 % du BFR budgétisé ne donne droit à aucune part variable sur cet objectif), et
 - 65 % de l'objectif de *free cash flow*.

Modalités de calcul selon les seuils et plafonds retenus :

- le seuil de déclenchement de chaque critère déclenche l'attribution de la part variable (démarrage à 0 à partir du seuil pour atteindre 100 % à l'atteinte de 100 % du budget) ;
- en cas de dépassement d'un objectif, la part variable attribuée au titre de cet objectif évolue au-delà de 100 % de façon proportionnelle au dépassement de l'objectif, sans toutefois pouvoir excéder 130 % quel que soit le dépassement de l'objectif, comme suit :
 - l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'objectif budgétaire d'EBIT donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère,
 - l'atteinte de 65 % (et en deçà) de l'objectif de BFR donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère, et
 - l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'objectif budgétaire de *free cash flow* donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère.

Le total du bonus peut ainsi atteindre 100 % de la rémunération fixe en cas d'atteinte de tous les objectifs, voire, en cas de surperformance justifiée, la dépasser pour atteindre 130 %, cette surperformance étant appréciée par le conseil en fonction des objectifs individuels et proportionnellement aux résultats pour les objectifs économiques.

Ces modalités résultent des décisions du conseil d'administration du 12 décembre 2012 s'agissant de Jean-Paul Herteman, Ross McInnes, Marc Ventre et Dominique-Jean Chertier et de la réunion du conseil d'administration du 25 juillet 2013 s'agissant de Stéphane Abrial.

À l'occasion de ces mêmes réunions, le conseil d'administration a également arrêté les objectifs personnels respectifs des dirigeants. Il s'agit d'objectifs mesurables, non exclusivement financiers, essentiellement liés aux principaux enjeux stratégiques du Groupe en termes de programmes, de compétitivité et de croissance externe. Ils ne peuvent être divulgués dans le présent document de référence compte tenu de leur sensibilité stratégique et concurrentielle.

Le niveau de réalisation des objectifs fixés pour la rémunération variable due aux dirigeants au titre de l'exercice 2013 a été examiné par le conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2014, après avis du comité des nominations et des rémunérations.

Concernant la performance économique du Groupe, les objectifs d'EBIT et de *free cash flow* ont été dépassés, cette surperformance ayant largement compensé le fait que l'objectif de BFR n'ait été que partiellement atteint. Le niveau de réalisation pour les objectifs qualitatifs personnels a été établi de manière précise, et n'est pas rendu public pour les raisons de confidentialité exposées plus haut.

Le niveau de réalisation des objectifs de rémunération variable déterminés pour l'exercice 2013 a donné lieu à la détermination des parts variables suivantes :

- Jean-Paul Herteman (président-directeur général) : 803 000 euros ;
- Stéphane Abrial (directeur général délégué, Secrétariat général à compter du 1^{er} juillet 2013) : 200 000 euros pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2013 ;
- Ross McInnes (directeur général délégué, Affaires économiques et financières) : 550 000 euros ;
- Marc Ventre (directeur général délégué, Opérations) : 550 000 euros ;
- Dominique-Jean Chertier (directeur général délégué, Secrétariat général jusqu'au 30 juin 2013) : 244 000 euros pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2013.

Rémunération variable au titre de l'exercice 2014

S'agissant des critères de performance économique, le conseil d'administration du 11 décembre 2013 a retenu le paramétrage suivant pour l'exercice 2014, identique à celui retenu pour l'exercice 2013 :

- pondérations :
 - EBIT : 60 %,
 - BFR : 10 %, et
 - *free cash flow* : 30 % ;
- seuils de déclenchement, les objectifs étant ceux du budget annuel :
 - 80 % de l'objectif d'EBIT,
 - 135 % du BFR budgétisé (une valeur du BFR supérieure à 135 % du BFR budgétisé ne donne droit à aucune part

variable sur cet objectif), et

- 65 % de l'objectif de *free cash flow*.

Les modalités de calcul selon les seuils et plafonds retenus sont les suivantes :

- le seuil de déclenchement de chaque critère déclenche l'attribution de la part variable (démarrage à 0 à partir du seuil pour atteindre 100 % à l'atteinte du budget) ;
- en cas de dépassement d'un objectif, la part variable attribuée au titre de cet objectif évolue au-delà de 100 % de façon proportionnelle au dépassement de l'objectif, sans toutefois pouvoir excéder 130 % quel que soit le dépassement de l'objectif, comme suit :
 - l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'objectif budgétaire d'EBIT donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère,
 - l'atteinte de 65 % (et en deçà) de l'objectif de BFR donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère, et
 - l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'objectif budgétaire de *free cash flow* donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère.

Le conseil d'administration du 11 décembre 2013 a également défini les objectifs personnels de chacun des dirigeants mandataires sociaux, non exclusivement financiers, dont l'atteinte est mesurable. Ces objectifs sont essentiellement liés aux principaux enjeux stratégiques du Groupe, notamment en termes de management, de compétitivité, de programmes et opérations de croissance externe. Ils ne peuvent être divulgués dans le présent document de référence compte tenu de leur sensibilité stratégique et concurrentielle.

Le total du bonus peut atteindre 100 % de la rémunération fixe en cas d'atteinte de tous les objectifs, voire, en cas de surperformance justifiée, la dépasser pour atteindre 130 %, cette surperformance étant appréciée par le conseil en fonction des objectifs individuels et proportionnellement aux résultats pour les objectifs économiques.

Cette structure de rémunération variable est appliquée, dans des modalités adaptées, aux cadres supérieurs éligibles de l'ensemble du Groupe.

RÉGIME DE RETRAITE

Aucun régime supplémentaire de retraite spécifique n'a été mis en place au bénéfice des membres de la direction générale.

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines du Groupe, le conseil d'administration de Safran a décidé, le 31 octobre 2013, la mise en œuvre, à compter du 1^{er} janvier 2014, d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies, en France, dont la population éligible est composée des cadres supérieurs du Groupe, qui sont actuellement au nombre d'environ 400 (cf. § 5.3.4).

Par décision du 11 décembre 2013, le conseil d'administration a décidé d'étendre le bénéfice de ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies aux quatre dirigeants mandataires sociaux, à savoir, le président-directeur général, Jean-Paul Herteman et les directeurs généraux délégués, Stéphane Abrial, Ross McInnes et Marc Ventre.

Les modalités de calcul de la rente qui serait versée à ces mandataires sociaux sont strictement les mêmes que celles prévues pour les cadres supérieurs bénéficiaires du régime, à savoir :

- le montant de la rente sera calculé en référence à une rémunération moyennée sur les trois dernières années et prendra en compte l'ancienneté du cadre concerné dans la

catégorie des cadres supérieurs « hors statut » et directeurs du Groupe (avec un minimum de cinq années) à hauteur de 1,8 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, plafonné à 18 % ;

- le taux de remplacement global (totalité des rentes de retraite de base, complémentaires et supplémentaires) ne pourra excéder 35 % de la rémunération de référence ;
- le montant annuel de la rente de retraite supplémentaire ne pourra excéder trois plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS) en vigueur à la date de liquidation de la pension de retraite du régime général de la Sécurité sociale (la valeur du plafond en 2013 est de 37 032 euros) ;
- l'attribution de cette rente de retraite supplémentaire est conditionnée à l'achèvement de la carrière de l'intéressé dans le Groupe et à la liquidation effective de sa pension de Sécurité sociale à taux plein.

Ainsi la rente annuelle potentielle à laquelle pourraient avoir droit les mandataires sociaux s'ils réunissent les conditions susvisées sera au maximum égale à trois plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), soit 111 096 euros par an sur la base de la valeur du plafond en 2013.

Les engagements ainsi pris par le conseil à l'égard des dirigeants mandataires sociaux seront soumis, conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, à l'assemblée générale du 27 mai 2014 en application de l'article L. 225-40 du Code de commerce (cf. § 8.2.1 et 8.2.2 du présent document de référence).

S'agissant plus particulièrement de Jean-Paul Herteman, cet engagement annule et remplace celui qui avait été autorisé par le conseil d'administration du 21 avril 2011, aux termes duquel pour le cas où un système de retraite supplémentaire à prestations définies était mis en place pour l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe, le président-directeur général bénéficierait de ce système de retraite supplémentaire sous conditions de performance. L'assemblée générale mixte du 31 mai 2012 s'était prononcée contre la résolution afférente à cet engagement réglementé.

AUTRES

Le président-directeur général et les directeurs généraux délégués bénéficiaient précédemment en qualité de salariés de régimes de prévoyance et de retraite supplémentaire à cotisations définies, applicables aux cadres de la Société.

Le conseil d'administration du 27 juillet 2011 a décidé dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, d'autoriser Jean-Paul Herteman, président-directeur général, et Ross McInnes, Marc Ventre et Dominique-Jean Chertier, directeurs généraux délégués, à continuer de bénéficier de ces régimes de prévoyance et de retraite supplémentaire à cotisations définies, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné, les cotisations étant assises sur la rémunération, fixe et variable, qu'ils perçoivent respectivement au titre de leur mandat de directeur général ou de directeur général délégué.

L'assemblée générale mixte du 31 mai 2012 s'était prononcée contre la résolution afférente à cet engagement réglementé.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-41 du Code de commerce, ces engagements, valablement autorisés par le conseil d'administration, ont continué d'être exécutés par la Société.

Le conseil d'administration du 25 juillet 2013 a décidé, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, d'autoriser Stéphane Abrial, directeur général délégué, à continuer de bénéficier des régimes de prévoyance et de retraite supplémentaire à cotisations définies dont il bénéficiait précédemment en qualité de salarié, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné de la Société, les cotisations étant assises sur la rémunération, fixe et variable, qu'il perçoit au titre de son mandat de directeur général délégué. Cet engagement réglementé sera soumis à l'assemblée générale du 27 mai 2014, en application de l'article L. 225-40 du Code de commerce (cf. § 8.2.1 et 8.2.2 du présent document de référence).

Indemnités ou avantages à raison de la cessation ou du changement de fonctions

Suivant décision du conseil d'administration du 21 avril 2011, prise en application des dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, en cas de cessation anticipée de mandat du président-directeur général de Jean-Paul Herteman, pour quelque cause que ce soit, sauf faute grave ou lourde, (y compris les conséquences d'une fusion ou d'une absorption par une autre entreprise, d'un événement de santé de l'intéressé ou d'une divergence stratégique de ce dernier avec les autres membres du conseil d'administration), il pouvait bénéficier d'une indemnité d'un montant équivalent à deux années de rémunération fixe et variable.

La rémunération de référence était égale à la moyenne des rémunérations fixes et variables perçues au cours des trois années précédant celle de son départ.

Le versement de cette indemnité ne pouvait intervenir que si la rémunération variable perçue au titre des trois exercices précédant celui de son départ avait été égale ou supérieure à 80 % de la rémunération variable cible.

Dans le cas contraire, le montant de l'indemnité était réduit, voire supprimé, à l'appréciation du conseil d'administration.

L'assemblée générale mixte du 31 mai 2012 s'était prononcée contre la résolution afférente à cet engagement réglementé.

La décision du conseil en date du 11 décembre 2013 de faire bénéficier Jean-Paul Herteman, président-directeur général du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont la mise en œuvre a été décidée par le conseil d'administration du 31 octobre 2013, a eu pour contrepartie la renonciation irrévocable de celui-ci à se prévaloir du bénéfice des engagements pris à son égard en 2011, en ce compris le bénéfice de cette indemnité de départ, ce dont le conseil d'administration a pris acte le 11 décembre 2013.

Tableaux récapitulatifs des rémunérations individuelles des membres de la direction générale

JEAN-PAUL HERTEMAN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées

	Exercice 2012	Exercice 2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau ci-dessous)	1 480 748 € dont 730 000 € de part fixe	1 577 399 € dont 730 000 € de part fixe
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Pas d'options attribuées	Pas d'options attribuées
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Pas d'actions de performance attribuées	Pas d'actions de performance attribuées

Tableau récapitulatif des rémunérations (montants bruts)	Exercice 2012		Exercice 2013	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	730 000 €	730 000 €	730 000 €	730 000 €
Rémunération variable	706 000 €	708 100 € ⁽¹⁾	803 000 €	706 000 €
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Jetons de présence	40 657 €	28 293 € ⁽²⁾	40 657 €	40 657 €
Avantages en nature ⁽³⁾	4 091 €	4 091 €	3 742 €	3 742 €
TOTAL	1 480 748 € dont 730 000 € de part fixe	1 470 484 € dont 730 000 € de part fixe	1 577 399 € dont 730 000 € de part fixe	1 480 399 € dont 730 000 € de part fixe

(1) En sa qualité de président du directoire jusqu'au 21 avril 2011 et en sa qualité de président-directeur général à compter du 21 avril 2011.

(2) Au titre de ses mandats d'administrateur et de président du conseil d'administration du 21 avril 2011 au 31 décembre 2011.

(3) Véhicule de fonction.

STÉPHANE ABRIAL, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ – SECRÉTARIAT GÉNÉRAL À COMPTER DU 1^{ER} JUILLET 2013

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées	Exercice 2012	Exercice 2013 ⁽¹⁾	
		Au titre du contrat de travail Période du 1 ^{er} janvier au 30 juin	Au titre du mandat social Période du 1 ^{er} juillet au 31 décembre
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau ci-dessous)	-	361 709 € dont 200 000 € de part fixe	401 709 € dont 200 000 € de part fixe
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	Pas d'options attribuées	Pas d'options attribuées
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	Pas d'actions de performance attribuées	Pas d'actions de performance attribuées

(1) En qualité de salarié de Safran jusqu'au 30 juin 2013 et en qualité de directeur général délégué à compter du 1^{er} juillet 2013 (contrat de travail suspendu depuis cette date).

Tableau récapitulatif des rémunérations (montants bruts)	Exercice 2012		Exercice 2013 ⁽¹⁾			
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice		Montants versés au cours de l'exercice	
			Au titre du contrat de travail Période du 1 ^{er} janvier au 30 juin	Au titre du mandat social Période du 1 ^{er} juillet au 31 décembre	Au titre du contrat de travail Période du 1 ^{er} janvier au 30 juin	Au titre du mandat social Période du 1 ^{er} juillet au 31 décembre
Rémunération fixe	-	-	200 000 €	200 000 €	200 000 €	200 000 €
Rémunération variable	-	-	160 000 €	200 000 €	néant	néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	néant	néant	néant	néant
Jetons de présence	-	-	néant	néant	néant	néant
Avantages en nature ⁽²⁾	-	-	1 709 €	1 709 €	1 709 €	1 709 €
Sous-total	-	-	361 709 € dont 200 000 € de part fixe	401 709 € dont 200 000 € de part fixe	201 709 € dont 200 000 € de part fixe	201 709 € dont 200 000 € de part fixe
TOTAL			763 418 € dont 400 000 € de part fixe		403 418 € dont 400 000 € de part fixe	

(1) En qualité de salarié de Safran jusqu'au 30 juin 2013 et en qualité de directeur général délégué à compter du 1^{er} juillet 2013 (contrat de travail suspendu depuis cette date).

(2) Véhicule de fonction.

ROSS MCINNES, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ – AFFAIRES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées	Exercice 2012	Exercice 2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau ci-dessous)	865 091 € dont 420 000 € de part fixe	1 054 091 € dont 500 000 € de part fixe
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Pas d'options attribuées	Pas d'options attribuées
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Pas d'actions de performance attribuées	Pas d'actions de performance attribuées

Tableau récapitulatif des rémunérations (montants bruts)	Exercice 2012		Exercice 2013	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	420 000 €	420 000 €	500 000 €	500 000 €
Rémunération variable	441 000 €	459 583 € ⁽¹⁾	550 000 €	441 000 €
Rémunération exceptionnelle	néant	9 056 € ⁽²⁾	néant	néant
Jetons de présence	néant	néant	néant	néant
Avantages en nature ⁽³⁾	4 091 €	4 091 €	4 091 €	4 091 €
TOTAL	865 091 € dont 420 000 € de part fixe	892 730 € dont 420 000 € de part fixe	1 054 091 € dont 500 000 € de part fixe	945 091 € dont 500 000 € de part fixe

(1) En sa qualité de directeur général adjoint en charge des affaires économiques et financières jusqu'au 21 avril 2011 et en sa qualité de directeur général délégué, Affaires économiques et financières à compter du 21 avril 2011.

(2) Intéressement et participation, pour la période du 1^{er} janvier au 21 avril 2011 ; abondement 2012.

(3) Véhicule de fonction.

MARC VENTRE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ – OPÉRATIONS

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées	Exercice 2012		Exercice 2013	
	Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau ci-dessous)	824 003 €	dont 400 000 € de part fixe	1 054 003 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Pas d'options attribuées		Pas d'options attribuées	
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Pas d'actions de performance attribuées		Pas d'actions de performance attribuées	

Tableau récapitulatif des rémunérations (montants bruts)	Exercice 2012		Exercice 2013	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	400 000 €	400 000 €	500 000 €	500 000 €
Rémunération variable	420 000 €	447 500 € ⁽¹⁾	550 000 €	420 000 €
Rémunération exceptionnelle	néant	7 056 € ⁽²⁾	néant	néant
Jetons de présence	néant	néant	néant	néant
Avantages en nature ⁽³⁾	4 003 €	4 003 €	4 003 €	4 003 €
TOTAL	824 003 € dont 400 000 € de part fixe	858 559 € dont 400 000 € de part fixe	1 054 003 € dont 500 000 € de part fixe	924 003 € dont 500 000 € de part fixe

(1) En sa qualité de directeur général adjoint en charge de la branche propulsion aéronautique et spatiale jusqu'au 21 avril 2011 et en sa qualité de directeur général délégué, Opérations à compter du 21 avril 2011.

(2) Intéressement et participation pour la période du 1^{er} janvier au 21 avril 2011.

(3) Véhicule de fonction.

DOMINIQUE-JEAN CHERTIER, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ – SECRETARIAT GÉNÉRAL JUSQU'AU 30 JUIN 2013

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées	Exercice 2012		Exercice 2013 ⁽¹⁾	
	Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau ci-dessous)	996 846 €	dont 480 000 € de part fixe	486 423 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Pas d'options attribuées		Pas d'options attribuées	
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Pas d'actions de performance attribuées		Pas d'actions de performance attribuées	

(1) Jusqu'au 30 juin 2013.

Tableau récapitulatif des rémunérations (montants bruts)	Exercice 2012		Exercice 2013 ⁽⁴⁾	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	480 000 €	480 000 €	240 000 €	240 000 €
Rémunération variable	512 000 €	465 600 € ⁽¹⁾	244 000 €	512 000 €
Rémunération exceptionnelle	néant	9 056 € ⁽²⁾	néant	néant
Jetons de présence	néant	néant	néant	néant
Avantages en nature ⁽³⁾	4 846 €	4 846 €	2 423 €	2 423 €
TOTAL	996 846 € dont 480 000 € de part fixe	959 502 € dont 480 000 € de part fixe	486 423 € dont 240 000 € de part fixe	754 423 € dont 240 000 € de part fixe

(1) En sa qualité de directeur général adjoint en charge des Affaires sociales juridiques et institutionnelles jusqu'au 21 avril 2011 et en sa qualité de directeur général délégué, Secrétariat général à compter du 21 avril 2011.

(2) Intéressement et participation pour la période du 1^{er} janvier au 21 avril 2011 ; abondement 2012.

(3) Véhicule de fonction.

(4) Jusqu'au 30 juin 2013.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CONTRATS DE TRAVAIL, RETRAITES ET INDEMNITÉS DE DÉPART DES MEMBRES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Nom, prénom	Mandat	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions ou de clauses de non-concurrence
Jean-Paul Herteman	Président-directeur général	Non ⁽¹⁾	Oui ⁽⁶⁾	Non ⁽²⁾
Stéphane Abrial	Directeur général délégué	Suspendu ⁽³⁾	Oui ⁽⁶⁾	Non
Ross McInnes	Directeur général délégué	Suspendu ⁽⁴⁾	Oui ⁽⁶⁾	Non
Marc Ventre	Directeur général délégué	Suspendu ⁽⁴⁾	Oui ⁽⁶⁾	Non
Dominique-Jean Chertier	Directeur général délégué	Suspendu ⁽⁵⁾	- ⁽⁷⁾	Non

(1) Son contrat de travail a pris fin le 21 avril 2011.

(2) Cf. § 6.2.1 – Principes et règles de détermination des rémunérations des membres de la direction générale.

(3) Contrat de travail suspendu depuis le 1^{er} juillet 2013.

(4) Contrat de travail suspendu depuis le 21 avril 2011.

(5) Contrat de travail suspendu du 21 avril 2011 au 30 juin 2013.

(6) Aucun régime de retraite n'a été mis en place spécifiquement au profit des membres de la direction générale. Ils bénéficient des régimes collectifs de prévoyance et de retraite supplémentaire à cotisations définies, dans les mêmes conditions que le reste des cadres de la Société (§ 6.2.1 et § 8.5.1) et, par décision du conseil du 11 décembre 2013, du nouveau régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place à compter du 1^{er} janvier 2014 au profit des cadres supérieurs du Groupe (§ 6.2.1 et § 8.5.1).

(7) Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies a été mis en place postérieurement à la cessation du mandat social de Dominique-Jean Chertier.

6.2.2 PRINCIPES ET RÈGLES DE DÉTERMINATION DES RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rémunération, jetons de présence

Seuls les deux administrateurs représentant les salariés actionnaires sont liés à des filiales de la Société par un contrat de travail.

Les autres membres du conseil d'administration, à l'exception du président-directeur général Jean-Paul Herteman, sont rémunérés uniquement par des jetons de présence.

Les jetons de présence sont prévus par l'article 17 des statuts de la Société. Leur montant global a été fixé à 670 000 euros pour l'exercice 2013 par l'assemblée générale mixte du 28 mai 2013.

Les modalités de répartition du montant global des jetons de présence sont fixées par le règlement intérieur du conseil d'administration.

Conformément aux dispositions légales, les jetons de présence alloués aux représentants de l'État sont versés au Trésor Public.

Le règlement intérieur, dans sa version antérieure au 20 mars 2014, prévoyait le mécanisme de répartition suivant, appliqué pour la répartition des jetons attribués au titre de l'exercice 2013 : les administrateurs renonçaient à une part de leur rémunération au profit du (ou des) censeur(s), représentant 4,5 % du montant global. Une partie fixe, représentant la moitié du solde (montant global diminué de la part du ou des censeurs), était répartie entre tous les administrateurs, en fonction du nombre de parts dont ils disposaient, le président et le vice-président disposant d'une part et demie et les autres administrateurs d'une part. La moitié restante du solde était répartie en fonction (i) de l'appartenance à un comité (ii) de l'assiduité des membres aux réunions du conseil d'administration et des comités dont ils faisaient partie.

En application des règles de répartition ci-dessus, le conseil d'administration a procédé à la répartition des jetons de présence au titre de l'exercice 2013 lors de sa réunion du 19 février 2014.

Le règlement intérieur modifié le 20 mars 2014 prévoit les modalités de répartition suivantes, qui seront appliquées à compter de l'attribution des jetons au titre de l'exercice 2014 :

- une partie fixe est répartie entre les administrateurs de la manière suivante :
 - le président et le vice-président du conseil d'administration disposent chacun de deux parts ;
 - les autres administrateurs et le(s) censeur(s) disposent chacun d'une part ;
- une partie variable, fonction de l'assiduité aux réunions du conseil d'administration et des comités, est répartie entre les membres du conseil d'administration, à l'exception du président du conseil d'administration, de la manière suivante :
 - tout administrateur et tout censeur dispose, en début d'exercice, d'une part correspondant à une assiduité de 100 % et perçoit une rémunération variable proportionnelle à son taux d'assiduité global, étant précisé que cette partie variable :
 - est portée à deux parts pour tout administrateur résidant hors France métropolitaine ; et

- est augmentée :
 - de deux parts pour le président du comité d'audit et des risques ;
 - d'une part et demie chacun pour le président du comité des nominations et des rémunérations et le président du comité stratégique et des grands projets ;
 - d'une part pour chaque siège au sein d'un comité (autre que celui de président d'un comité).

La valeur d'une part correspond chaque année au montant de l'enveloppe annuelle fixée par l'Assemblée Générale divisé par le nombre maximum théorique de parts tel que fixé ci-dessus.

Le conseil d'administration constate chaque année le nombre de parts dont dispose chaque administrateur donnant effectivement lieu à rémunération et décide, le cas échéant, de répartir ou non la somme résiduelle non attribuée en raison d'une assiduité inférieure à 100 %.

Options de souscription et options d'achat d'actions

Néant.

Actions de performance

Néant.

Attribution gratuite d'actions

Parmi les membres du conseil d'administration, seuls les représentants des salariés actionnaires ont bénéficié, en leur qualité de salariés de filiales de la Société, de l'attribution gratuite de 100 actions Safran existantes, livrées en avril 2011, dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions mis en œuvre par le directoire le 3 avril 2009, pour les salariés des sociétés du Groupe situées dans le périmètre du comité d'entreprise européen.

Tableau récapitulatif des jetons de présence versés aux membres du conseil d'administration non dirigeants

Membres du conseil d'administration non dirigeants (hors représentants de l'État)	Montant des jetons de présence			
	Exercice 2012		Exercice 2013	
	Montant brut	Montant net versé en 2013	Montant brut	Montant net versé en 2014
Christian Streiff (administrateur à compter du 28 mai 2013)	-	-	36 531,51 €	23 197,51 € ⁽¹⁾
Marc Aubry	30 659,48 €	19 468,77 € ⁽¹⁾	35 558,93 €	22 579,92 € ⁽¹⁾
Giovanni Bisignani	48 940,91 €	34 258,64 € ⁽²⁾	47 821,03 €	33 474,72 € ⁽²⁾
Jean-Lou Chameau	30 659,48 €	21 461,64 € ⁽²⁾	30 659,48 €	21 461,64 € ⁽²⁾
Monique Cohen (administrateur à compter du 28 mai 2013)	-	-	23 211,14 €	14 739,07 € ⁽¹⁾
Odile Desforges	39 800,19 €	25 273,12 € ⁽¹⁾	46 589,43 €	29 584,29 € ⁽¹⁾
Jean-Marc Forneri	44 370,55 €	28 175,30 € ⁽¹⁾	43 530,65 €	27 641,96 € ⁽¹⁾
Christian Halary	30 659,48 €	19 468,77 € ⁽¹⁾	30 659,48 €	19 468,77 € ⁽¹⁾
Xavier Lagarde	39 800,19 €	25 273,12 € ⁽¹⁾	39 240,23 €	24 917,54 € ⁽¹⁾
Michel Lucas (administrateur jusqu'au 28 mai 2013)	44 370,55 €	28 175,30 € ⁽¹⁾	17 869,78 €	11 347,31 € ⁽¹⁾
Elisabeth Lulin	39 800,19 €	25 273,12 € ⁽¹⁾	39 240,26 €	24 917,56 € ⁽¹⁾
Francis Mer (administrateur jusqu'au 28 mai 2013)	63 508,92 €	40 328,17 € ⁽¹⁾	25 577,57 €	16 241,75 € ⁽¹⁾
TOTAL JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION HORS REPRÉSENTANTS DE L'ÉTAT	412 569,94 €	267 155,95 €	416 489,49 €	269 572,04 €
Versement au Trésor Public, s'agissant des représentants de l'État	186 622,91 €	186 622,92 €	182 703,37 €	182 703,37 €
Total jetons de présence versés aux membres du conseil d'administration non dirigeants	599 192,85 € ⁽³⁾	453 778,86 €	599 192,86 € ⁽⁴⁾	452 275,41 €

(1) Après prélèvement à la source de 21 %, pour les personnes physiques ayant leur domicile fiscal en France (conformément à l'article 117 quater du Code général des impôts), et prélèvements sociaux de 15,5 %.

(2) Après prélèvement à la source de 30 % pour les personnes physiques ayant leur domicile fiscal hors de France.

(3) Il a par ailleurs été versé une somme brute de 40 657,14 € à Jean-Paul Herteman administrateur dirigeant et une somme brute de 30 150 € (soit 19 145,25 € ⁽¹⁾ net versés) à Caroline Grégoire-Sainte Marie, censeur, à titre de jetons de présence, portant ainsi le montant total des jetons de présence versés au titre de l'exercice 2012 à une somme brute 670 000 €.

(4) Il a par ailleurs été versé une somme brute de 40 657,14 € à Jean-Paul Herteman administrateur dirigeant et une somme brute de 30 150 € (soit 19 145,25 € ⁽¹⁾ net versés) à Caroline Grégoire-Sainte Marie, censeur, à titre de jetons de présence, portant ainsi le montant total des jetons de présence versés au titre de l'exercice 2013 à une somme brute 670 000 €.

Marc Aubry, au titre de son contrat de travail avec Snecma, a perçu en 2013 une rémunération brute de 70 353 €. Il a perçu également l'intéressement, la participation et l'abondement aux mêmes titre et conditions que les autres salariés des sociétés du Groupe.

Christian Halary, au titre de son contrat de travail avec Sagem, a perçu en 2013 une rémunération brute de 121 669 €. Il a perçu également l'intéressement, la participation et l'abondement aux mêmes titre et conditions que les autres salariés des sociétés du Groupe.

Tableau récapitulatif des attributions gratuites d'actions aux membres du conseil d'administration

Membres	Date du plan d'attribution	Nombre d'actions gratuites attribuées (au titre de leur statut de salarié de Safran)	Valorisation par action	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Marc Aubry	3 avril 2009	100	7,54 €	3 avril 2011	3 avril 2013
Christian Halary	3 avril 2009	100	7,54 €	3 avril 2011	3 avril 2013

6.3 OPÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET AUTRES RESPONSABLES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2013 sur le titre Safran et les instruments financiers liés, réalisés par les mandataires sociaux, les dirigeants, les autres responsables et les personnes qui leur sont liées, visées aux paragraphes a) à c) de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et dont la Société a connaissance, sont les suivantes :

Déclarant	Nature de l'opération	Date de valeur	Nombre de titres ⁽²⁾	Prix unitaire moyen
Marc Aubry	Cession	4 janvier 2013	404	33,18 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition ⁽¹⁾	22 février 2013	245	34,195 €
Yves Leclère	Acquisition ⁽¹⁾	22 février 2013	245	34,195 €
Philippe Petitcolin	Acquisition ⁽¹⁾	22 février 2013	245	34,195 €
Xavier Lagarde	Cession	25 février 2013	1 444	34,63 €
Marc Aubry	Acquisition ⁽¹⁾	28 février 2013	65	35,080 €
Xavier Lagarde	Cession	28 février 2013	2 708	35,080 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition ⁽³⁾	28 mars 2013	134	34,795 €
Yves Leclère	Acquisition ⁽³⁾	28 mars 2013	134	34,795 €
Philippe Petitcolin	Acquisition ⁽³⁾	28 mars 2013	134	34,795 €
Christian Halary	Acquisition ⁽¹⁾	26 avril 2013	106	37,725 €
Marc Aubry	Cession	10 mai 2013	185	39,245 €
Christian Halary	Cession	15 mai 2013	487	39,62 €
Christian Streiff	Acquisition	30 mai 2013	500	41,6513 €
Marc Aubry	Acquisition ⁽⁵⁾	3 juin 2013	29	40,36 €
Dominique-Jean Chertier	Acquisition ⁽⁵⁾	3 juin 2013	89	40,36 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition ⁽⁵⁾	3 juin 2013	89	40,36 €
Bruno Cotté	Acquisition ⁽⁵⁾	3 juin 2013	19	40,36 €
Christian Halary	Acquisition ⁽⁵⁾	3 juin 2013	31	40,36 €
Jean-Paul Herteman	Acquisition ⁽⁵⁾	3 juin 2013	294	40,36 €
Xavier Lagarde	Acquisition ⁽⁵⁾	3 juin 2013	90	40,36 €
Yves Leclère	Acquisition ⁽⁵⁾	3 juin 2013	322	40,36 €
Philippe Petitcolin	Acquisition ⁽⁵⁾	3 juin 2013	217	40,36 €
Ross McInnes	Acquisition ⁽⁵⁾	3 juin 2013	42	40,36 €
Marc Ventre	Acquisition ⁽⁵⁾	3 juin 2013	152	40,36 €
Marc Aubry	Cession	14 juin 2013	205	40,96 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition ⁽¹⁾	14 juin 2013	204	40,96 €
Yves Leclère	Acquisition ⁽¹⁾	14 juin 2013	204	40,96 €
Philippe Petitcolin	Acquisition ⁽¹⁾	14 juin 2013	204	40,96 €
Marc Aubry	Acquisition ⁽⁴⁾	28 juin 2013	32	40,125 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition ⁽⁴⁾	28 juin 2013	46	40,125 €
Christian Halary	Acquisition ⁽⁴⁾	28 juin 2013	46	40,125 €

(1) Intéressement.

(2) Ou nombre d'actions correspondant aux parts de FCPE Groupe souscrites.

(3) Participation.

(4) Abondement.

(5) Investissement du dividende et de l'acompte sur dividende dans le PEG.

OPÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET AUTRES RESPONSABLES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Déclarant	Nature de l'opération	Date de valeur	Nombre de titres ⁽²⁾	Prix unitaire moyen
Yves Leclère	Acquisition ⁽⁴⁾	28 juin 2013	46	40,125 €
Philippe Petitcolin	Acquisition ⁽⁴⁾	28 juin 2013	46	40,125 €
Christian Halary	Cession	30 juillet 2013	247	43,716 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition ⁽³⁾	18 octobre 2013	2	45,67 €
Xavier Lagarde	Cession	31 octobre 2013	4 249	47,075 €
Marc Aubry	Acquisition ⁽⁵⁾	16 décembre 2013	17	49,00 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition ⁽⁵⁾	16 décembre 2013	57	49,00 €
Bruno Cotté	Acquisition ⁽⁵⁾	16 décembre 2013	12	49,00 €
Christian Halary	Acquisition ⁽⁵⁾	16 décembre 2013	17	49,00 €
Jean-Paul Herteman	Acquisition ⁽⁵⁾	16 décembre 2013	181	49,00 €
Xavier Lagarde	Acquisition ⁽⁵⁾	16 décembre 2013	56	49,00 €
Ross McInnes	Acquisition ⁽⁵⁾	16 décembre 2013	26	49,00 €
Marc Ventre	Acquisition ⁽⁵⁾	16 décembre 2013	94	49,00 €

(1) Intéressement.

(2) Ou nombre d'actions correspondant aux parts de FCPE Groupe souscrites.

(3) Participation.

(4) Abondement.

(5) Investissement du dividende et de l'acompte sur dividende dans le PEG.

6.4 HONORAIRES VERSÉS AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES

En application de l'article R. 233-14, 17° du Code de commerce, le tableau suivant présente le montant des honoraires des commissaires aux comptes du Groupe figurant au compte de résultat consolidé de l'exercice, en distinguant les honoraires facturés au titre du contrôle légal des comptes consolidés de ceux facturés au titre des conseils et prestations de services entrant dans les diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes consolidés. Les honoraires mentionnés pour les filiales concernent celles qui sont consolidées en intégration globale.

	Ernst & Young				Mazars				TOTAL			
	Montant HT		en %		Montant HT		en %		Montant HT		en %	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
<i>(en millions d'euros)</i>												
Audit												
1) Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
1.a) Safran (émetteur)	0,76	0,85	19 %	20 %	0,76	0,84	18 %	19 %	1,52	1,69	19 %	19 %
1.b) Filiales	2,98	3,18	75 %	73 %	3,26	3,39	77 %	77 %	6,24	6,57	76 %	75 %
2) Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
2.a) Safran (émetteur)	0,07	0,14	2 %	3 %	0,07	0,08	2 %	2 %	0,15	0,22	2 %	3 %
2.b) Filiales	0,15	0,16	4 %	4 %	0,13	0,09	3 %	2 %	0,28	0,24	3 %	3 %
Sous-total	3,96	4,33	100 %	100 %	4,22	4,40	100 %	100 %	8,19	8,72	100 %	100 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement												
3.a) Juridique, fiscal, social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.b) Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	3,96	4,33	100 %	100 %	4,22	4,40	100 %	100 %	8,19	8,72	100 %	100 %

Note 1 – Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés

Les prestations visées sont toutes les missions définies par la loi ou les règlements et couvertes dans le guide des normes professionnelles de la CNCC par les chapitres 2, 5 et 6 sans toutefois que cette table de correspondance présente un caractère systématique ou exhaustif.

Il s'agit notamment des prestations effectuées par les contrôleurs légaux et autres personnes chargés de l'audit, membres du réseau, certifiant les comptes individuels et consolidés de la société mère et des filiales intégrées globalement en France et à l'étranger.

Note 2 – Autres diligences et prestations directement liées à la mission des commissaires aux comptes

Les autres diligences et prestations, directement liées à la mission, rendues par le commissaire aux comptes ou un membre du réseau concernent des services entrant dans le champ des prestations habituellement rendues dans le prolongement de la mission de commissariat aux comptes (rédaction d'attestations particulières, diligences effectuées dans le cadre d'opérations d'acquisition ou de cession d'activités ou de sociétés destinées à entrer ou à sortir du périmètre de consolidation).

Note 3 – Prestations juridiques et fiscales

Les prestations visées sont des missions d'assistance juridique ou fiscale en général à caractère non récurrent et conventionnel. Ces missions sont essentiellement des travaux d'assistance aux obligations fiscales, sans lien avec la mission de commissariat aux comptes, réalisés à l'étranger.

Note 4 – Autres prestations

Les prestations visées sont toutes les autres missions particulières en général à caractère non récurrent et conventionnel.

6.5 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 27 MAI 2014, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE

Pour l'élaboration de ce rapport, le président du conseil d'administration a consulté la direction de l'audit et du contrôle interne, ainsi que la direction des risques et assurances du Groupe. Le rapport a fait l'objet d'un examen par le comité d'audit et des risques le 17 mars 2014 avant d'être soumis au conseil d'administration, qui l'a approuvé lors de sa séance du 20 mars 2014.

6.5.1 COMPOSITION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Structure de gouvernement d'entreprise de la Société

Les actionnaires de Safran, réunis en assemblée générale mixte le 21 avril 2011, ont approuvé l'adoption d'un mode de gouvernement d'entreprise à conseil d'administration et nommé ses membres.

CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE RÉFÉRENCE

Safran se réfère au « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » élaboré conjointement par l'AFEP⁽¹⁾ et le MEDEF⁽²⁾, dont la dernière mise à jour a été publiée le 16 juin 2013.

Si certaines recommandations de ce Code n'ont pas été mises en œuvre, il en est justifié au § 6.5.3 « Application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF » du présent rapport.

Les membres du conseil d'administration

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La composition du conseil d'administration de Safran est soumise aux dispositions de droit commun applicables aux sociétés anonymes. Cependant, l'État détenant plus de 10 % du capital social, des sièges lui sont réservés au sein du conseil d'administration, en application de l'article 12 de la loi n° 49-985 du 25 juillet 1949.

L'effectif du conseil d'administration est de 15 membres. Parmi eux figurent quatre représentants de l'État désignés par arrêté ministériel et deux représentants des salariés actionnaires.

Assistent avec voix consultative aux séances du conseil d'administration : un censeur nommé par l'assemblée générale, un commissaire du gouvernement nommé par arrêté du ministre de la Défense en vertu de la réglementation applicable au secteur d'activité de la Société et deux représentants du comité central d'entreprise, en application des dispositions du Code du travail.

Les commissaires aux comptes sont convoqués aux réunions du conseil au cours desquelles sont examinés les comptes annuels et semestriels, ainsi que les documents établis pour les assemblées générales d'actionnaires. Ils peuvent être invités à toute autre réunion du conseil.

Ainsi que le prévoit le règlement intérieur du conseil d'administration, le président du conseil d'administration peut, selon les sujets abordés, faire participer aux séances toute personne qu'il jugerait utile, susceptible d'éclairer les membres du conseil d'administration sur un point de l'ordre du jour.

Au 31 décembre 2013, le conseil d'administration de la Société était composé de :

- Jean-Paul Herteman (président), nationalité française ;
- Christian Streiff (vice-président, administrateur indépendant), nationalité française ;
- Marc Aubry (représentant les salariés actionnaires), nationalité française ;
- Giovanni Bisignani (administrateur indépendant), nationalité italienne ;
- Jean-Lou Chameau (administrateur indépendant), nationalité française et américaine ;
- Monique Cohen (administrateur indépendant), nationalité française ;

(1) AFEP : Association française des entreprises privées.

(2) MEDEF : Mouvement des entreprises de France.

- Odile Desforges (administrateur indépendant), nationalité française ;
- Jean-Marc Forneri (administrateur indépendant), nationalité française ;
- Patrick Gandil (représentant de l'État), nationalité française ;
- Christian Halary (représentant les salariés actionnaires), nationalité française ;
- Xavier Lagarde, nationalité française ;
- Elisabeth Lulin (administrateur indépendant), nationalité française ;
- Astrid Milsan (représentant de l'État), nationalité française ;
- Thierry Pérard (représentant de l'État), nationalité française ;
- Laure Reinhart (représentant de l'État), nationalité française.

Un censeur auprès du conseil d'administration a été désigné par l'assemblée générale mixte du 21 avril 2011.

Christian Streiff et Monique Cohen ont respectivement remplacé en qualité d'administrateurs Francis Mer et Michel Lucas, dont les mandats sont arrivés à échéance à l'issue de l'assemblée générale mixte du 28 mai 2013. Suivant décision du conseil d'administration réuni à l'issue de ladite assemblée, Christian Streiff a été nommé vice-président du conseil d'administration.

Patrick Gandil et Thierry Pérard ont été nommés en qualité d'administrateurs représentant l'État, par arrêté ministériel en date du 27 mai 2013, en remplacement de Michèle Rousseau et Christophe Burg, dont les mandats sont également arrivés à échéance lors de l'assemblée générale mixte du 28 mai 2013.

REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration comprend cinq femmes. La proportion de femmes au sein du conseil d'administration représente un tiers de ses effectifs, soit une proportion supérieure à la recommandation du Code AFEP/MEDEF prévoyant un objectif d'au moins 20 % de femmes en 2013.

DURÉE DES FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les membres du conseil d'administration sont nommés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de cinq années.

Par dérogation à la durée de cinq ans, les mandats des premiers administrateurs nommés par l'assemblée générale à l'occasion du changement de gouvernement d'entreprise le 21 avril 2011, autres que les administrateurs représentant les salariés actionnaires, dont la durée du mandat est de cinq ans, ont des durées différentes afin de permettre un renouvellement échelonné.

DÉTENTION OBLIGATOIRE D'ACTIONS

Aux termes de l'article 14.5 des statuts de la Société, chaque administrateur, autre que les représentants de l'État et les représentants des salariés actionnaires, doit être propriétaire d'actions de la Société, dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration.

L'article 11.1 du règlement intérieur du conseil d'administration a fixé cette obligation de détention à au moins 500 actions.

L'article 14.8 des statuts prévoit que chaque administrateur représentant les salariés actionnaires doit détenir, soit individuellement, soit à travers un fonds commun de placement d'entreprise créé dans le cadre de l'épargne salariale du Groupe, au moins une action ou un nombre de parts dudit fonds équivalent au moins à une action.

CONFIDENTIALITÉ DES INFORMATIONS OPÉRATIONS SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Les membres du conseil d'administration, ainsi que toute personne assistant aux réunions du conseil, sont tenus à une stricte obligation de confidentialité et de réserve s'agissant des informations qui leur sont communiquées dans ce cadre.

INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Est indépendant l'administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, le Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Un administrateur est réputé indépendant lorsqu'il répond cumulativement aux conditions suivantes (article 2.4 du règlement intérieur du conseil d'administration et article 9.4 du Code AFEP/MEDEF) :

- ne pas avoir été au cours des cinq années précédant sa première nomination en qualité de mandataire social de la Société, salarié ou dirigeant mandataire social de la Société ou d'une société du Groupe et ne pas être, au moment de sa nomination, salarié de la Société ou salarié ou dirigeant mandataire social d'une société du Groupe ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, significatif de la Société ou du Groupe ou pour lequel la Société ou le Groupe représente une part significative de l'activité ;
- s'agissant des administrateurs exerçant des fonctions dans une ou plusieurs banques, ne pas avoir participé (i) à la préparation ou à la sollicitation d'offres de services d'une de ces banques auprès de la Société ou d'une société du Groupe, (ii) aux travaux d'une de ces banques en cas d'exécution d'un mandat confié à cette banque par la Société ou une société du Groupe ou (iii) au vote de toute résolution concernant un projet dans lequel la banque concernée serait ou pourrait être intéressée en tant que conseil ;
- ne pas avoir un lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou d'une société du Groupe ;

- ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq dernières années ;
- ne pas être membre du conseil d'administration ou avoir été membre du conseil de surveillance de la Société depuis plus de 12 ans, étant précisé que la perte de la qualité de membre indépendant n'interviendra qu'à l'expiration du mandat au cours duquel aura été dépassée la durée de 12 ans ;
- ne pas être actionnaire de référence de la Société.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, il n'est pas tenu compte des administrateurs représentant les salariés actionnaires pour le décompte du pourcentage d'administrateurs indépendants. Dès lors et au regard des critères précités, 7 administrateurs ont été considérés comme indépendants, soit un taux de 53,8 %. Il s'agit de Christian Streiff, Giovanni Bisignani, Jean-Lou Chameau, Monique Cohen, Odile Desforges, Jean-Marc Forneri et Elisabeth Lulin.

Organisation et fonctionnement du conseil d'administration

RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour compléter les dispositions légales et statutaires relatives à son fonctionnement, le conseil d'administration s'est doté d'un règlement intérieur qui précise certaines modalités relatives à la tenue de ses réunions, dresse la liste des opérations soumises à son autorisation préalable, définit les missions et le mode de fonctionnement de ses comités spécialisés et fixe les règles de répartition des jetons de présence versés à ses membres, à partir de l'enveloppe dont le montant est préalablement fixé par l'assemblée générale.

Ce règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société (<http://www.safraan-group.com>, rubrique Finance).

POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION LIMITATION CONVENTIONNELLE DES POUVOIRS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le conseil d'administration exerce les prérogatives qu'il tient de la loi et des règlements, rappelés notamment au § 7.1.2.1.

En outre, conformément à l'article 19.3 des statuts et à l'article 4 du règlement intérieur du conseil d'administration, les opérations suivantes doivent, dans le cadre de l'organisation interne de la Société et du Groupe, faire l'objet d'une approbation expresse préalable du conseil d'administration avant d'être engagées par le directeur général de la Société ou, le cas échéant, par un directeur général délégué :

- les décisions relatives à une implantation significative en France ou à l'étranger ;
- les décisions de retrait de telles implantations en France ou à l'étranger ;
- les opérations significatives susceptibles d'affecter la stratégie du Groupe et de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité.

Le conseil d'administration est systématiquement appelé à approuver, de manière préalable, chacune des opérations et décisions suivantes, pour autant qu'une telle opération ou décision entraîne, pour la Société ou pour l'une des sociétés du Groupe, un investissement, un désinvestissement ou un engagement

de dépense ou de garantie d'un montant égal ou supérieur à 50 millions d'euros :

- acquérir ou céder des immeubles ;
- prendre ou céder toutes participations dans toutes sociétés créées ou à créer, participer à la création de toute société, groupement et organisme, souscrire à toute émission d'actions, de parts sociales ou d'obligations, hors opérations de trésorerie ;
- consentir tous échanges, avec ou sans soulte, portant sur des biens, titres ou valeurs, hors opérations de trésorerie ;
- en cas de litige, signer tous traités et transactions, accepter tous arbitrages et compromis ;
- constituer des sûretés réelles sur les actifs sociaux.

Le conseil d'administration est systématiquement appelé à approuver, de manière préalable, chacune des opérations et décisions suivantes, pour autant qu'elle soit, pour la Société ou pour l'une des sociétés du Groupe, d'un montant égal ou supérieur à 150 millions d'euros :

- consentir ou contracter tous prêts, emprunts, crédits et avances ;
- acquérir ou céder, par tout mode, toutes créances.

Le conseil d'administration est appelé à approuver de manière préalable tout projet industriel ou commercial jugé significatif par le directeur général et présenté comme tel par le comité stratégique et des grands projets.

En outre, les opérations suivantes nécessiteront une approbation préalable du conseil d'administration requérant le vote favorable d'au moins un administrateur représentant l'État pour autant que l'État détienne plus de 10 % du capital de la Société :

- toute cession par le Groupe d'actifs militaires ou spatiaux stratégiques afférents à la capacité de maîtrise d'œuvre, de conception, de fabrication, d'intégration et de maintien en condition opérationnelle relative à la propulsion et au guidage des missiles balistiques de croisière et tactiques français et à la propulsion spatiale ;
- toute cession par la Société de titres des sociétés Herakles, Microturbo, Europropulsion et Sagem ;
- toute décision d'accorder à un tiers des droits particuliers de gestion ou d'information sur les actifs militaires ou spatiaux stratégiques du Groupe afférents à la capacité de maîtrise d'œuvre, de conception, de fabrication, d'intégration et de maintien en condition opérationnelle relative à la propulsion et au guidage des missiles balistiques de croisière et tactiques français et à la propulsion spatiale ;
- toute décision d'accorder à un tiers des droits de représentation au sein des organes de direction ou d'administration des sociétés Herakles, Microturbo, Europropulsion et Sagem.

En outre et conformément aux dispositions légales, les cautionnements, avals et garanties donnés au nom de la Société doivent faire l'objet d'une autorisation préalable du conseil d'administration.

Celui-ci fixe chaque année un plafond global dans la limite duquel les cautionnements, avals et garanties peuvent être accordés par le président-directeur général, tout engagement qui excéderait ce plafond global devant faire l'objet d'une autorisation spécifique du conseil.

Pour l'exercice 2013, le plafond global a été fixé à 500 millions d'euros (les cautionnements, avals et garanties au profit des administrations fiscales et douanières n'étant pas plafonnés).

Le plafond global de 500 millions d'euros a été reconduit pour l'exercice 2014 par décision du conseil d'administration du 11 décembre 2013 (les cautionnements, avals et garanties au profit des administrations fiscales et douanières n'étant pas plafonnés).

INFORMATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'ordre du jour des réunions du conseil d'administration est proposé par le secrétaire du conseil au président. Il tient compte des travaux des comités du conseil d'administration et des propositions émises par les membres du conseil d'administration.

Avant chaque réunion, les membres du conseil d'administration reçoivent l'ordre du jour et les documents nécessaires à leur information sur les points qui seront abordés lors de cette réunion, ainsi que le projet de procès-verbal de la séance précédente.

Ils peuvent se faire communiquer les documents complémentaires qu'ils estiment utiles.

Le conseil d'administration est en outre tenu informé, de manière permanente et par tous moyens, par son président, de tout événement significatif concernant le Groupe. Ses membres reçoivent les communiqués de presse de la Société, une revue de presse, ainsi qu'une synthèse mensuelle des analyses boursières portant sur le titre Safran.

RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Un calendrier prévisionnel de réunions est arrêté en fin d'année pour l'exercice suivant.

Le conseil d'administration se réunit au moins une fois par trimestre. Les convocations sont transmises par tous moyens. Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que les administrateurs peuvent participer aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

La présence de la moitié au moins des membres est nécessaire pour la validité des délibérations. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés et, en cas de partage, la voix du président de séance est prépondérante.

Les membres du conseil d'administration peuvent, sous leur responsabilité, se faire représenter par un autre membre du conseil d'administration, chacun d'eux ne pouvant détenir qu'un seul pouvoir.

Chaque réunion du conseil d'administration donne lieu à l'établissement d'un procès-verbal dont le projet est adressé aux membres du conseil d'administration en vue de son approbation lors de la réunion suivante.

ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2013

Le conseil d'administration s'est réuni 10 fois au cours de l'exercice 2013, les 20 février, 13 mars, 21 mars, 22 avril, 27 mai, 28 mai, 25 juillet, 5 septembre, 31 octobre et 11 décembre, avec un taux moyen de participation de ses membres de 88 %.

Conformément aux dispositions du règlement intérieur, certaines délibérations du conseil d'administration ont été préparées, dans les domaines relevant de leur compétence, à partir des recommandations et propositions des comités spécialisés qu'il a créés en son sein et qui lui ont rendu compte de leurs travaux et soumis leurs avis et propositions.

Les principales activités du conseil d'administration au cours de l'exercice 2013 ont été les suivantes :

En matière de gouvernement d'entreprise

Le 20 février 2013, sur avis du comité des nominations et des rémunérations, le conseil a arrêté le montant de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux, après examen du niveau d'atteinte des objectifs qu'il avait préalablement fixés.

Le 31 mars, sur avis du comité des nominations et des rémunérations, le conseil a procédé à l'examen des candidatures et la sélection des candidats aux fonctions d'administrateur dont la nomination a été proposée à l'assemblée générale mixte du 28 mai 2013, ainsi qu'à la nomination de Stéphane Abrial en qualité de directeur général délégué, Secrétaire général avec effet au 1^{er} juillet, en remplacement de Dominique-Jean Chertier. Le 25 juillet, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil a fixé la rémunération, fixe et variable, de Stéphane Abrial au titre de son mandat de directeur général délégué.

À l'occasion de sa séance du 11 décembre 2013, le conseil a arrêté les modalités de détermination de la rémunération des dirigeants pour 2014 et décidé l'extension à leur bénéfice du nouveau régime de retraite supplémentaire applicable aux cadres supérieurs du Groupe, après avis et recommandations du comité des nominations et des rémunérations.

En matière industrielle et commerciale

Il est fait un point, à l'occasion de chaque séance du conseil, de la situation industrielle et commerciale du Groupe et de l'avancement des programmes en cours.

En matière de stratégie

Lors de chacune des réunions du conseil d'administration, le président fait le point sur les lancements de nouveaux projets et programmes structurants, l'état d'avancement des projets de croissance externe, les négociations en cours et les difficultés rencontrées.

Des présentations détaillées ont été faites par les membres de la direction concernés sur les projets d'acquisition, à différents stades de leur avancement et elles ont été suivies de débats au sein du conseil et, le cas échéant, de délibérations, après que le président du comité stratégique et des grands projets ait rendu compte des travaux de ce comité et de ses recommandations.

En matière économique et financière

Tout au long de l'exercice, le conseil a été tenu informé par son président et les dirigeants, notamment à l'occasion de la présentation des rapports trimestriels d'activité, des faits marquants de l'activité du Groupe, de la conjoncture aéronautique, de l'évolution de l'activité, de la situation financière du Groupe, des garanties financières accordées aux clients, ainsi que des litiges et procédures en cours.

Il a été fait un état régulier des couvertures de change.

Le conseil a arrêté les comptes et le rapport financier annuels, les comptes et le rapport financier semestriels, les documents de gestion prévisionnelle et autorisé le directeur général délégué, Affaires économiques et financières à mettre en œuvre le nouveau programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale du 28 mai 2013.

Ont été également examinés les plans de progrès qualité Groupe et les axes d'amélioration, la situation des principaux indicateurs par rapport au budget 2013, les hypothèses retenues pour le budget

2014 et la revue détaillée de ce budget, ainsi que notamment le plan à moyen terme et les plans d'audit.

Les commissaires aux comptes ont assisté au conseil d'administration du 20 février 2013, à l'occasion duquel ils ont rendu compte de leurs travaux d'audit sur les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2012 et présenté leurs conclusions, avant un point d'attention particulière sur les normes IRFS applicables aux tests de perte de valeur des principaux programmes, la comptabilisation des contrats complexes et l'évolution des litiges. Ils ont également assisté au conseil d'administration du 25 juillet 2013 et ont présenté leurs travaux sur les comptes consolidés du premier semestre, avec un point d'attention spécifique sur la première application de la nouvelle norme IFRS IAS 19 révisée, sur les avantages au personnel. Leurs travaux ont donné lieu à des certifications des comptes sans réserve. Lors de la réunion du conseil d'administration du 11 décembre 2013, a été présenté le rapport des commissaires aux comptes relatif à l'acompte sur dividende dont la distribution était soumise au conseil.

En matière de politique sociale

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines du Groupe, le Conseil d'administration a décidé le 31 octobre 2013, la mise en œuvre, en France, à compter du 1^{er} janvier 2014, d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies dont la population éligible est composée des cadres supérieurs du Groupe, qui sont actuellement au nombre d'environ 400.

Le directeur général délégué, Secrétaire général a par ailleurs tenu le conseil d'administration régulièrement informé de l'état d'avancement des différents projets de modernisation de la gestion du Groupe et de la politique sociale du Groupe.

LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que ses délibérations sont préparées, dans certains domaines, par des comités spécialisés qui instruisent les affaires entrant dans leurs attributions et soumettent au conseil leurs avis et propositions.

Le conseil d'administration a institué trois comités permanents :

- un comité d'audit et des risques ;
- un comité des nominations et des rémunérations ; et
- un comité stratégique et des grands projets.

Le rôle, l'organisation et le fonctionnement de chaque comité sont précisés dans le règlement intérieur du conseil d'administration.

Dans son domaine de compétence, chaque comité fournit un travail de réflexion et d'analyse approfondi en amont des débats du conseil d'administration et concourt à la préparation des décisions de celui-ci. Il émet à son attention des propositions, recommandations ou avis.

À cette fin, il peut proposer au conseil d'administration de faire procéder à toutes études externes ou internes susceptibles d'éclairer les délibérations du conseil d'administration.

Il peut également entendre un ou plusieurs membres de la direction générale de la Société.

Il rend compte, par la voix de son président ou, en cas d'empêchement de celui-ci, par tout autre membre du comité que celui-ci désignera à cet effet, au conseil d'administration de ses travaux, propositions et recommandations à chacune des réunions de ce dernier.

Le comité d'audit et des risques

■ Composition

Le comité d'audit et des risques est composé d'au moins trois membres, en ce compris son président. Ceux-ci sont choisis parmi les administrateurs, autres que le président du conseil d'administration, qui n'exercent pas de fonctions de direction de la Société.

La majorité des membres de ce comité, en ce compris son président, doit être composée d'administrateurs indépendants.

En outre, au moins un des membres indépendants du comité présente des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Le comité d'audit et des risques se réunit au moins quatre fois par an et les commissaires aux comptes sont systématiquement invités à ses réunions, sauf en cas de réunion conjointe avec un autre comité.

Au 31 décembre 2013, le comité d'audit et des risques se composait de cinq membres, dont 3/4 d'indépendants sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires conformément à l'article 16.1 du Code AFEP/MEDEF) : Odile Desforges (présidente, administrateur indépendant), Marc Aubry (administrateur représentant les salariés actionnaires), Monique Cohen (administrateur indépendant), Elisabeth Lulin (administrateur indépendant) et Astrid Milsan (administrateur représentant l'État). Caroline Grégoire-Sainte Marie, censeur et Louis-Alain Roche, Commissaire du gouvernement, sont invités à toutes les réunions du comité d'audit et des risques, avec voix consultative.

■ Missions et principaux travaux 2013

Le comité d'audit et des risques a pour missions premières l'examen des comptes et le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

À ce titre, il lui incombe :

- d'examiner les projets de comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels, avant leur présentation au conseil d'administration, et notamment :
 - de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés, et
 - d'examiner les éventuelles difficultés rencontrées dans l'application des méthodes comptables ;
- d'examiner les documents financiers diffusés par la Société lors des arrêtés de comptes annuels et semestriels ;
- d'examiner des projets de comptes préparés pour des opérations spécifiques telles que des apports, des fusions, des scissions ou des mises en paiement d'acomptes sur dividendes ;
- d'examiner, au plan financier, certaines des opérations proposées par la direction générale et soumises au conseil d'administration, certaines pour approbation préalable, telles que :
 - les augmentations de capital,
 - les prises de participations,
 - les acquisitions ou les cessions ;
- d'apprécier la fiabilité des systèmes et procédures qui concourent à l'établissement des comptes, ainsi que la validité des positions prises pour traiter les opérations significatives ;

- de s'assurer du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
- d'examiner les méthodes et procédures de *reporting* et de retraitement des informations comptables en provenance des sociétés étrangères du Groupe.

Le comité d'audit et des risques a également pour mission de vérifier l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société.

À ce titre, il lui incombe :

- d'évaluer, avec les personnes responsables de ces activités, les systèmes de contrôle interne du Groupe ;
- d'examiner, avec les personnes responsables de ces activités au niveau du Groupe, et avec le concours de l'audit interne :
 - les objectifs et les plans d'interventions et d'actions dans le domaine des contrôles internes ;
 - les conclusions des interventions et des actions menées par les responsables concernés au sein du Groupe ; et
 - les recommandations formulées, et les suites données à ces interventions et actions, par les responsables concernés ;
- d'examiner les méthodes et les résultats de l'audit interne ;
- de vérifier que les procédures utilisées par l'audit interne concourent à ce que les comptes de la Société :
 - reflètent avec sincérité la réalité de l'entreprise ; et
 - soient conformes aux règles comptables ;
- d'examiner la pertinence des procédures d'analyse et de suivi des risques, en s'assurant de la mise en place d'un processus d'identification, de quantification et de prévention des principaux risques qu'entraînent les activités du Groupe ;
- d'examiner et de contrôler les règles et procédures applicables aux conflits d'intérêts ; et
- d'examiner le projet de rapport du président de conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Enfin, le comité d'audit et des risques a pour mission de vérifier l'effectivité du contrôle externe de la Société.

À ce titre, il lui incombe :

- d'émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale de la Société ;
- de s'assurer de l'indépendance des commissaires aux comptes de la Société ;
- d'examiner la rémunération des commissaires aux comptes de la Société, qui ne doit pas remettre en cause leur indépendance et leur objectivité ;
- d'examiner chaque année avec les commissaires aux comptes :
 - leur plan d'interventions et leurs conclusions,
 - leurs recommandations et les suites qui leur sont données.

Le comité d'audit et des risques rend compte régulièrement au conseil d'administration de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée. Ces comptes rendus font l'objet soit d'insertions dans les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration concernées soit d'une annexe à ces procès-verbaux.

Au cours de l'exercice 2013, le comité d'audit et des risques s'est réuni sept fois, les 30 janvier (réunion conjointe avec le comité stratégique et des grands projets), 18 février, 18 mars, 2 juillet,

23 juillet, 21 octobre et 9 décembre, avec un taux moyen de participation de ses membres de 100 %, pour traiter des sujets mentionnés ci-dessus. Les commissaires aux comptes, le censeur, le Commissaire du gouvernement et le directeur de l'audit et du contrôle interne ont assisté à chacune de ces réunions (à l'exception de la réunion conjointe avec le comité stratégique et des grands projets du 30 janvier, à laquelle les commissaires aux comptes et le directeur de l'audit et du contrôle interne n'ont pas participé).

À l'occasion des réunions du comité d'audit et des risques des 18 février et 23 juillet 2013, les commissaires aux comptes ont présenté leurs travaux respectivement sur les comptes annuels et semestriels. Le 9 décembre, ils ont présenté au comité leurs travaux sur le contrôle et l'audit interne, ainsi que sur le projet d'acompte sur dividende soumis au conseil d'administration du 11 décembre 2013.

Généralement, le comité s'est attaché à suivre de manière récurrente les sujets clés que sont pour Safran :

- la préparation des arrêtés comptables annuel et semestriel et la proposition d'affectation du résultat ; la préparation du plan moyen terme ;
- la préparation des comptes prévisionnels ;
- la préparation du budget ;
- les projets de financement du Groupe ;
- la préparation, le suivi et la réalisation des projets stratégiques, particulièrement les acquisitions, étant précisé que des réunions conjointes du comité d'audit et des risques et du comité stratégique et des grands projets peuvent être organisées pour tout projet stratégique structurant pour le Groupe ;
- la couverture des risques de change ;
- les cautions, avals et garanties ;
- la gestion des risques ;
- le suivi des travaux du contrôle interne et de l'audit interne et de l'orientation de leurs travaux futurs ;
- le suivi des travaux des commissaires aux comptes ;
- la préparation de la communication financière et en particulier les projets de communiqués de presse.

Le comité des nominations et des rémunérations

■ Composition

Le comité des nominations et des rémunérations est composé d'au moins trois membres, en ce compris son président. Il doit être majoritairement composé d'administrateurs indépendants.

Au 31 décembre 2013, le comité des nominations et des rémunérations se composait de cinq membres, dont trois administrateurs indépendants : Jean-Marc Forneri (président, administrateur indépendant), Giovanni Bisignani (administrateur indépendant), Astrid Milsan (administrateur représentant l'État), Thierry Pérard (administrateur représentant l'État) et Christian Streiff (administrateur indépendant).

■ Missions et principaux travaux 2013

En matière de nominations

Le comité des nominations et des rémunérations exerce les missions suivantes :

- assister le conseil d'administration dans le choix :
 - des membres du conseil d'administration,
 - des membres des comités du conseil d'administration, et

- du directeur général ainsi que, le cas échéant, du ou des directeurs généraux délégués ;
- sélectionner les membres potentiels du conseil d'administration répondant aux critères d'indépendance et en soumettre la liste au conseil d'administration ;
- et préparer la succession :
 - des membres de la direction générale de la Société, et
 - du président et du vice-président du conseil, du directeur général ainsi que, le cas échéant, du ou des directeurs généraux délégués.

En matière de rémunérations

Le comité des nominations et des rémunérations a également pour mission de formuler auprès du conseil d'administration des recommandations et propositions concernant, pour les membres du conseil d'administration qui en seraient bénéficiaires :

- l'allocation des jetons de présence ;
- l'ensemble des autres éléments de rémunération, en ce compris les conditions applicables au terme de leur mandat ;
- l'indemnisation éventuelle du ou des censeurs ;
- les modifications ou évolutions potentielles des régimes de retraite et de prévoyance ;
- les avantages en nature et les droits pécuniaires divers ; et
- le cas échéant :
 - l'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions, et
 - l'attribution gratuite d'actions.

Plus généralement, le comité des nominations et des rémunérations a aussi pour mission de formuler auprès du conseil d'administration des recommandations concernant :

- la politique de rémunération des cadres dirigeants ; et
- les mécanismes d'intéressement et participation, par tous moyens, du personnel de la Société et plus largement des sociétés du Groupe, en ce compris :
 - les plans d'épargne salariale,
 - les systèmes de retraite supplémentaire,
 - les émissions réservées de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - l'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions, et l'attribution gratuite d'actions et toutes autres opérations d'actionnariat salarié.

Le comité des nominations et des rémunérations a enfin pour mission de formuler auprès du conseil d'administration des recommandations relatives aux critères de performance à retenir, le cas échéant, pour l'octroi d'éventuelles options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que pour l'éventuelle attribution gratuite d'actions.

Au cours de l'exercice 2013, le comité des nominations et rémunérations s'est réuni cinq fois, les 15 février, 21 mars, 25 juin, 29 octobre et 10 décembre, avec un taux moyen de participation de ses membres de 92 %, pour traiter des sujets mentionnés ci-dessus. Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, Jean-Paul Herteman, président-directeur général, n'est pas membre de ce comité. Toutefois, il est associé à ses travaux en matière de nominations. Il a ainsi été associé aux travaux du comité réuni le 21 mars 2013, relatifs à la sélection des candidats

aux fonctions d'administrateur, dont la nomination a été présentée à l'assemblée générale mixte du 28 mai 2013.

Le comité stratégique et des grands projets

■ Composition

Le comité stratégique et des grands projets est composé d'au moins trois membres, en ce compris son président.

Au 31 décembre 2013, le comité stratégique et des grands projets se composait de huit membres : Christian Streiff (président, administrateur indépendant), Giovanni Bisignani (administrateur indépendant), Odile Desforges (administrateur indépendant), Patrick Gandil (administrateur représentant l'État), Xavier Lagarde, Astrid Milsan (administrateur représentant l'État), Thierry Pérard (administrateur représentant l'État) et Laure Reinhart (administrateur représentant l'État).

Louis-Alain Roche, Commissaire du gouvernement est invité à toutes les réunions de ce comité.

■ Missions et principaux travaux 2013

Le comité stratégique et des grands projets réfléchit et exprime son avis sur :

- les grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe (en ce inclus le plan d'activités à moyen terme) ;
- la politique de développement du Groupe ;
- et les grands projets ou programmes de développement de produits industriels dont il est envisagé qu'ils soient menés par la Société ou une société du Groupe ;

présentés par la direction générale au conseil d'administration.

Le comité stratégique et des grands projets étudie et examine :

- les projets d'accords stratégiques et de partenariats ;
- les opérations de croissance externe et celles affectant les structures du Groupe, et plus généralement ;
- tout projet significatif, de quelque nature que ce soit.

De manière générale, le comité stratégique et des grands projets donne son avis sur toute autre question stratégique dont le conseil d'administration le saisit.

Au cours de l'exercice 2013, le comité stratégique et des grands projets s'est réuni trois fois, les 30 janvier (réunion conjointe avec le comité d'audit et des risques), 7 juin et 11 décembre, avec un taux moyen de participation de ses membres de 86 %, pour traiter des sujets mentionnés ci-dessus.

FORMATIONS

À l'issue de l'autoévaluation menée en 2012, le conseil d'administration lors de sa séance du 24 octobre 2012 avait, parmi les plans d'actions entérinés, décidé la mise en œuvre de formations et la participation des administrateurs à des réunions dédiées à des sujets clés pour le Groupe (stratégie, RH, etc.). Les administrateurs ont ainsi pu suivre en 2013 diverses formations.

En juin 2013, ils ont pu assister à une présentation intitulée « Modèle prévisions de pièces de rechange CFM ».

Le 2 juillet 2013, une présentation financière a été faite aux membres du comité d'audit et des risques, relative au passage des comptes statutaires aux comptes ajustés, à la couverture de change et à l'impact de nouvelles normes IFRS, notamment la comptabilisation du chiffre d'affaires dérivé des contrats de vente de moteurs et des contrats de services liés.

Le 29 août 2013, les membres du conseil d'administration ont pu participer à un séminaire Stratégie, centré sur les grands enjeux stratégiques du Groupe. À l'occasion de ce séminaire, six thèmes de réflexion ont été traités, sélectionnés pour leur niveau d'enjeu, leur actualité et leur dimension potentielle de « rupture », et prenant en compte plusieurs facettes de l'activité des sociétés du Groupe. Conformément au souhait des administrateurs, ils ont été abordés de manière participative. Plusieurs managers-clé, dirigeants ou responsables opérationnels de sociétés du Groupe, ont été associés à ce séminaire notamment en animant les groupes de travail relevant de leur domaine de compétence, afin d'apporter des éclairages terrain.

En décembre 2013, deux formations ont été proposées aux membres du comité d'audit et des risques : l'une sur le management des risques liés aux systèmes d'information, l'autre sur la démarche de progrès Safran+ (décrite au § 1.10).

ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration du 31 octobre 2013 a décidé de procéder à une nouvelle autoévaluation des travaux du conseil et des comités.

L'autoévaluation a permis aux administrateurs, aux autres participants aux séances du conseil d'administration de Safran (mentionnés au § 6.1.1) et aux membres des trois comités, d'évaluer la composition, les modalités, le fonctionnement et les travaux du conseil d'administration et des comités.

Les trois axes d'analyse retenus ont été identiques à ceux retenus pour l'autoévaluation réalisée en 2012 :

- évaluer la composition, les missions et les modalités de fonctionnement du conseil d'administration et des trois comités ;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- mesurer la contribution effective de chaque membre aux travaux, en fonction de sa compétence et de son implication dans les échanges, recommandations et délibérations.

Le rapport de cette autoévaluation a été examiné par le conseil d'administration lors de sa séance du 11 décembre 2013. Le conseil a décidé de renvoyer à une séance ultérieure l'arrêté des plans d'actions à mettre en œuvre.

6.5.2 PRINCIPES ET RÈGLES DE DÉTERMINATION DES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les membres de la direction générale

Les principes et règles de détermination de la rémunération des membres de la direction générale sont décrits au § 6.2.1 du présent document de référence, de même que les autres avantages ou engagements dont ils bénéficient.

Après avoir pris connaissance de l'avis et des recommandations du comité des nominations et des rémunérations réuni le 17 février 2014, le conseil d'administration, à l'occasion de sa séance du 19 février 2014, a effectué une revue détaillée des performances individuelles des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2013.

Sur cette base et au vu, par ailleurs, de la performance économique du Groupe, le conseil a procédé à l'attribution des parts variables des intéressés et, en conséquence, a fixé le montant total définitif de la part variable de la rémunération de chacun d'eux au titre de l'exercice 2013, telle qu'indiquée au § 6.2.1.

Les objectifs individuels 2014 des membres de la direction générale ont été fixés par le conseil d'administration, après avis du comité des nominations et des rémunérations, lors de sa réunion du 11 décembre 2013.

Les membres du conseil d'administration

À l'exception des administrateurs représentant les salariés actionnaires, liés à des filiales de la Société par un contrat de travail au cours de l'exercice 2013 et de Jean-Paul Herteman, administrateur dirigeant, les autres membres du conseil d'administration sont rémunérés uniquement par des jetons de présence, ainsi qu'il est plus amplement exposé au § 6.2.2 du présent document de référence.

6.5.3 APPLICATION DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE AFEP/MEDEF

Safran se réfère au « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » élaboré conjointement par l'AFEP⁽¹⁾ et le MEDEF⁽²⁾, dans sa version révisée publiée le 16 juin 2013. Ce Code peut être consulté sur le site Internet www.afep.com.

(1) AFEP : Association française des entreprises privées.

(2) MEDEF : Mouvement des entreprises de France.

Si certaines recommandations de ce Code, ou des directives prises ultérieurement pour son application, n'ont pas été mises en œuvre, il en est justifié dans le tableau ci-après :

Recommandations Code AFEP/MEDEF

Pratiques Safran – Justifications

Durée des fonctions des membres du conseil d'administration

La durée du mandat des membres du conseil d'administration fixée par les statuts ne doit pas excéder 4 ans.

La durée des mandats des membres du conseil d'administration est fixée par les statuts en vigueur à 5 ans, le pilotage de la Société s'inscrivant dans le long terme.

Il a été considéré que le renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs mis en place en 2011 (cf. § 7.1.2.1) permet une fréquence des délibérations des actionnaires répondant à l'objet et l'esprit de la recommandation du Code AFEP/MEDEF.

Obligation de conservation d'actions

Le président du conseil, le directeur général, les directeurs généraux délégués, doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, un nombre significatif d'actions fixé périodiquement par le conseil d'administration.

Cette obligation est considérée comme satisfaite par la détention indirecte d'actions au travers de parts de fonds commun de placement créés dans le cadre de l'épargne salariale du Groupe.

Évaluation du conseil

(...)

Il est recommandé que les administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes.

Le règlement intérieur du conseil d'administration devrait prévoir une réunion par an de cette nature.

En raison du caractère collégial du conseil d'administration, son règlement intérieur ne prévoit pas de réunion de cette nature.

6.5.4 MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES - INFORMATIONS VISÉES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE

Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales sont régies par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et par les articles 30 et suivants des statuts de la Société.

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer aux assemblées générales, sur justification de son identité et de sa qualité d'actionnaire, à condition que ses titres soient enregistrés dans les comptes de titres nominatifs tenus par BNP Paribas Securities Services, mandataire de la Société, ou dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, au 3^e jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris.

En ce qui concerne l'exercice des droits de vote, chaque membre de l'assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sous réserve des exceptions prévues par la loi et du droit de vote double stipulé à l'article 31.8 des statuts. Un droit de

vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative en compte depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire à la date de l'assemblée générale.

En application de l'article 31.12 des statuts, aucun actionnaire ne peut exprimer, pour lui-même et en tant que mandataire, au titre des droits de vote attachés aux actions qu'il détient directement ou indirectement et aux pouvoirs qui lui sont donnés, plus de 30 % du nombre total des droits de vote attachés à l'ensemble des actions de la Société. Les conditions d'application de ce plafonnement du nombre de voix dont peut bénéficier chaque actionnaire sont décrites au § 7.1.2.2.

Les statuts prévoient la possibilité de recourir au vote à distance par voie électronique pour toute assemblée d'actionnaires (article 30.2), sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation.

Informations visées par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce

Les informations visées par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce portent sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, lesquels doivent être exposés dans le rapport de gestion.

Le rapport de gestion établi par le conseil d'administration de Safran sur l'exercice 2013, intégré dans le présent document de référence, répond à cette obligation légale. Les informations requises figurent dans les rubriques suivantes du document de référence :

- convention avec l'État (§ 7.1.4.2) ;
- structure du capital et programme de rachat (§ 7.2.6 et § 7.2.7) ;
- plafonnement des droits de vote (§ 7.1.2.2).

6.5.5 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

La prise de risques est inhérente à l'activité de toute société ; les facteurs de risques sont présentés au § 4.1 du présent document de référence. La gestion de ces risques est une composante importante de la maîtrise des activités du Groupe.

Le cadre Safran de maîtrise des informations, des activités, des processus et actifs du Groupe comporte l'ensemble des moyens, règles de comportement et procédures adaptés.

Outre par exemple les principes de management, les organisations, la démarche qualité ou encore les systèmes d'information mis en œuvre, il repose également sur un cadre général de conformité (§ 6.5.5.1), une structuration spécifique de la gestion des risques majeurs (§ 6.5.5.2), et un dispositif d'ensemble de contrôle interne (§ 6.5.5.3). L'ensemble du dispositif étant contrôlé par un certain nombre d'acteurs (§ 6.5.5.4).

6.5.5.1 Éléments du cadre général de conformité

CHARTRE D'ÉTHIQUE

Le Groupe dispose d'une charte d'éthique diffusée à l'ensemble des employés à travers le monde. Cette charte fait partie du recueil des procédures du Groupe et chaque société est chargée de la décliner de manière opérationnelle.

Safran s'appuie sur des valeurs partagées par l'ensemble de son personnel de telle sorte que les activités soient conduites conformément à des standards élevés d'honnêteté, d'intégrité et d'exigence professionnelle, dans le respect des lois et règlements.

Ces valeurs permettent de répondre à la confiance que placent dans le Groupe ses clients, son personnel, ses actionnaires, ses fournisseurs et l'ensemble de ses partenaires.

Le Groupe accorde une importance particulière au respect des règles en vigueur concernant notamment :

- les exportations de matériels de guerre et de biens à double usage ;
- la gestion des consultants ;
- l'offre et l'acceptation de cadeaux et invitations ;
- la sécurité des sites et activités protégés ;
- la responsabilité sociétale d'entreprise ;
- la protection de la vie privée.

Pour chacun de ces thèmes, le Groupe a mis en place des procédures et une organisation spécifiques.

PRÉVENTION ET DÉTECTION DE LA FRAUDE INTERNE

Un sponsor du dispositif anti-fraude a été nommé et un comité anti-fraude a été constitué. Le Groupe dispose d'une politique anti-fraude signée par le président-directeur général, d'un programme de prévention, de détection et d'évaluation d'éventuelles fraudes internes. En particulier, un format de remontée des informations relatives aux fraudes ou tentatives de fraudes identifiées dans les sociétés du Groupe est en place. Ces informations sont exploitées par la direction de l'audit et du contrôle interne et la direction de la sûreté du Groupe et les actions nécessaires sont entreprises. Un *Fraud officer* a été nommé en 2013 et a pour mission, entre autres, de définir les modalités des enquêtes internes à mener éventuellement et, le cas échéant, de les réaliser. Il rapporte au comité anti-fraude.

NORMES ET RÉGLEMENTATIONS

Les normes et réglementations font l'objet d'une veille et d'un suivi par les fonctions centrales spécialisées qui, chacune dans son domaine de compétences, animent et coordonnent un réseau de correspondants dans les différentes sociétés du Groupe.

Les systèmes de gestion de la qualité en place dans les sociétés industrielles, répondant aux exigences de la norme ISO 9000, sont de forts points d'appui pour le dispositif de contrôle interne.

Dans la plupart de ses activités, en France ou à l'international, le Groupe est soumis à des contrôles imposés par les autorités tant civiles que militaires ou par ses clients qui, *de facto*, participent à l'environnement de contrôle du Groupe.

ORGANISATION DU GROUPE

Safran est un groupe industriel au sein duquel chaque filiale gère directement les aspects opérationnels liés à son activité et assume la responsabilité du dispositif de contrôle interne qu'il lui appartient de mettre en œuvre, conformément aux procédures et aux règles internes du Groupe.

L'organisation du Groupe est fondée sur :

- une société de tête, Safran, l'émetteur, chargée du pilotage, de l'organisation et du développement du Groupe. Cette société a adopté une structure de gouvernement d'entreprise à conseil d'administration ;
- des sociétés constituées par métiers, dont les orientations sont définies par le conseil d'administration de la société de tête. La direction générale de la société de tête s'assure de la mise en œuvre et du respect au plan opérationnel des orientations stratégiques définies pour chaque métier.

Les sociétés de rang 1 ont la responsabilité du pilotage des sociétés de rang 2 qui leur sont opérationnellement rattachées.

Sous l'autorité du conseil d'administration, Safran, société de tête, a pour grandes missions :

- de définir et conduire la stratégie du Groupe, la politique R&T, les actions de formation, d'adaptation ou de reconversion du personnel dispensées par Safran University ;
- de définir les lignes directrices du gouvernement d'entreprise et les modalités du contrôle des sociétés du Groupe. Un certain nombre de règles, consignées dans des procédures, ont ainsi été retenues concernant, en particulier :
 - le gouvernement d'entreprise dans les sociétés du Groupe,
 - les relations entre les sociétés et Safran, société de tête du Groupe ;
- de réaliser certaines prestations pour le compte de l'ensemble des sociétés du Groupe. Dans ce cadre, le Groupe crée progressivement des centres de services partagés en charge des domaines suivants : gestion et administration de la paie, recrutement, achats hors production, services informatiques, une partie de la comptabilité ;
- de mener ou coordonner les actions destinées à développer la notoriété du Groupe et à accroître son efficacité.

PROCÉDURES RELATIVES AU FONCTIONNEMENT DU GROUPE

Les procédures intéressant le fonctionnement du Groupe sont rassemblées dans un système documentaire accessible via l'intranet du Groupe. Ce recueil est subdivisé par processus.

Y figurent notamment :

- au titre du processus de direction :
 - les règles relatives au gouvernement d'entreprise : délégations de pouvoirs, gouvernement d'entreprise dans les sociétés du Groupe, principes de contrôle interne, charte d'éthique,
 - les règles relatives à la gestion des risques : gestion des risques, gestion de crise, sûreté générale, santé, sécurité et environnement, juridique, systèmes d'information,
 - les règles relatives à la gestion de la qualité ;
- au titre du processus opérationnel : les règles relatives aux ventes ;
- au titre du processus support : les règles relatives aux achats et à la gestion du patrimoine.

Chaque mois une liste des mises à jour du recueil est diffusée et les sociétés sont tenues de mettre à jour leur propre recueil afin qu'il soit conforme aux règles du Groupe.

PROCÉDURES RELATIVES AU DOMAINE COMPTABLE ET FINANCIER

Les procédures comptables et financières sont regroupées dans différents recueils :

- le manuel des règles comptables IFRS Groupe ;
- les règles d'élaboration des comptes consolidés et celles relatives aux opérations intragroupe ainsi que les instructions trimestrielles relatives à la consolidation diffusées à l'ensemble des sociétés concernées ;

- le guide d'utilisation du progiciel de consolidation, ce progiciel contenant les contrôles nécessaires à la cohérence des divers éléments constituant la consolidation des comptes ;
- les autres procédures financières (disponibles dans un système documentaire) relatives à la fiscalité, aux opérations bancaires, de trésorerie et de financements.

Le Groupe applique, en matière de référentiel comptable, le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne.

REPORTING ET DISPOSITIF DE CONTRÔLE DE GESTION

Chaque société adresse à la direction générale de Safran, société tête de Groupe, un relevé hebdomadaire de faits marquants, qui, sous forme synthétique, présente les principaux événements liés à l'activité.

Mensuellement, chaque société réalise un *reporting* budgétaire et financier de son activité (tableau de bord et commentaires). La direction des affaires économiques et financières du Groupe diffuse un tableau de bord économique et financier à la direction générale.

Des réunions concernant le budget et la planification sont régulièrement organisées par la direction des affaires économiques et financières et la direction de la société concernée :

- revue et validation du budget au dernier trimestre ;
- actualisation des prévisions budgétaires de l'année en cours trois fois par an ;
- revue et validation du plan moyen terme au 2^e semestre.

Par ailleurs, des réunions de performance sont organisées régulièrement avec les représentants des principales sociétés de rang 1 du Groupe.

6.5.5.2 Organisation et pilotage de la gestion des risques

DÉFINITION ET OBJECTIFS

La gestion des risques, intégrée aux processus organisationnels, a pour finalité d'identifier les expositions majeures du Groupe aux risques, d'en quantifier l'incidence sur l'atteinte des objectifs, de veiller à la mise en œuvre de dispositions et d'actions de traitement adéquates afin de ramener les risques critiques à un niveau jugé acceptable. Elle n'est pas une activité indépendante séparée ; elle relève de la responsabilité de chaque direction et fait partie intégrante des processus organisationnels, dont la planification stratégique et tous les processus de management des projets et du changement.

PLACE DANS L'ORGANISATION

Le pilotage du dispositif de gestion des risques est assuré par la direction des risques et assurances, rattachée au directeur général délégué, Affaires économiques et financières.

LE RÉFÉRENTIEL, LE PRINCIPE D'ÉVALUATION

La direction des risques et assurances réalise la synthèse de l'appréciation des risques au niveau du Groupe et propose une cartographie des risques au comité des risques Groupe qui la valide. L'impact de chaque risque est évalué en fonction des conséquences directes ou indirectes à l'horizon retenu dans un

scénario réaliste maximisé. L'évaluation du niveau de maîtrise, élément indispensable pour compléter la caractérisation des risques, est par ailleurs définie. Le traitement des risques se traduit par des plans d'actions qui peuvent comprendre des actions à entreprendre, des contrôles supplémentaires à mettre en place ou la recherche de transfert financier ou de responsabilité.

Chaque société de rang 1 nomme un *Risk Manager* qui établit la cartographie de sa société, revue lors de comités des risques société. Dans tous les cas, la gestion du risque procède d'une démarche méthodologique commune dont le point de départ est l'analyse du risque. Pour chaque risque identifié, un responsable de risque est désigné, en charge d'élaborer un plan d'actions et de s'assurer de sa mise en œuvre. L'objectif à atteindre est le contrôle permanent du risque jusqu'à son traitement maximum.

Pour l'ensemble du Groupe, la direction des risques et assurances élabore les outils méthodologiques et les procédures qui assurent la cohérence du traitement entre les sociétés. Le Groupe dispose d'un référentiel risques par processus et d'échelles d'impact, de fréquence ou de probabilité et de maîtrise. Des guides d'analyse de certains risques sont élaborés.

De la même manière, le dispositif de prévention et de gestion des crises s'appuie sur la mise en place de procédures coordonnées de gestion des alertes et des crises, tant au niveau du Groupe que d'une société ou d'un établissement.

LE PILOTAGE

Le comité des risques Groupe, constitué du président-directeur général et des trois directeurs généraux délégués et animé par le directeur des risques et assurances Groupe, valide la politique de gestion des risques, la cartographie des risques du Groupe et leur maîtrise, le plan d'actions transverses de la direction des risques et assurances, et s'assure que la procédure de gestion des risques fonctionne efficacement et que le niveau de sensibilisation aux risques est approprié. Ce comité s'est réuni deux fois en 2013.

La direction des risques et assurances fixe des objectifs de maturité de gestion des risques aux sociétés de rang 1. Le déploiement du management des risques dans les entités nouvellement acquises fait partie des plans d'actions demandés aux sociétés de rang 1 par la direction des risques et assurances.

Par ailleurs elle anime le réseau des *Risk Managers*. Des réunions ont lieu régulièrement permettant un partage des bonnes pratiques et l'identification des risques émergents. Des groupes de travail sont organisés sur les axes de travail validés par le comité des risques Groupe.

Le *Risk Manager* de chaque société de rang 1 transmet trimestriellement à la direction des risques et assurances des indicateurs (cartographie des risques majeurs avec leurs niveaux de maîtrise et de maturité de la gestion des risques) et, une fois par an, un rapport sur l'organisation de la gestion des risques dans la société concernée. En complément, la direction des risques et assurances rencontre le *Risk Manager* de chaque société de rang 1 afin d'évaluer le niveau de maturité du management des risques dans sa société.

La direction des risques et assurances a établi une cartographie des risques majeurs par direction fonctionnelle/fonctions centrales de Safran, société de tête, à partir d'entretiens. Ces cartographies sont validées par les directions fonctionnelles/fonctions centrales de Safran pour chaque risque identifié, un responsable est nommé, chargé d'élaborer un plan d'actions. Ces plans d'actions sont présentés au comité des risques du Groupe.

LA SENSIBILISATION ET LA FORMATION

Le pilotage des risques s'appuie sur la formation et la communication. Dans le cadre notamment de Safran University, la formation « risque et management » lancée en 2007 et réalisée conjointement par la direction des risques et assurances et les *Risk Managers* du Groupe a permis de sensibiliser à ce jour près de 1 000 managers au sein du Groupe, dont 115 en 2013. De nouvelles formations, type « plan de continuité d'activité (PCA) » et « crise et management », mises en place en 2013, contribuent pleinement au développement de la culture du management des risques.

Le programme PSIP (*Preventive Safran's documents Integrity Program*) est déployé. Il a pour objectifs de contribuer à la maîtrise des risques documentaires et de mise en cause judiciaire dus aux produits/services du Groupe et de protéger les salariés des conséquences d'un accident dans lequel un produit/service pourrait être mis en cause.

6.5.5.3 Organisation et pilotage du contrôle interne

DÉFINITION ET OBJECTIFS

Safran met en œuvre son dispositif de contrôle interne sur la base des principes généraux préconisés par l'Autorité des marchés financiers (AMF). Le contrôle interne est défini comme étant un processus mis en œuvre par son conseil d'administration, ses dirigeants et son personnel, qui vise à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- conformité aux lois et aux réglementations ;
- application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ;
- bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne contribue ainsi à la sécurisation des actifs, à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations, à l'utilisation efficiente de ses ressources et à la prévention de dysfonctionnements éventuels de l'organisation. Néanmoins, comme tout système de contrôle, il ne peut fournir qu'une assurance raisonnable sur le fait que les objectifs décrits ci-dessus sont atteints.

PLACE DANS L'ORGANISATION

Le pilotage du dispositif de contrôle interne est assuré par la direction de l'audit et du contrôle interne, rattachée au directeur général délégué, Secrétariat général.

LE RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE

La direction de l'audit et du contrôle interne a défini un référentiel de contrôle interne structuré autour :

- d'un processus lié à l'environnement de contrôle ;
- de 10 processus opérationnels ;
- de 2 processus informatiques (contrôles généraux informatiques et sécurité des systèmes d'information) ;
- de processus adaptés aux risques des centres de services partagés.

Pour chaque processus la direction de l'audit et du contrôle interne et les spécialistes Groupe de chacun de ces processus ont établi une liste de points de contrôle et de tests qui visent pour chaque société à mesurer :

- l'adéquation de ses procédures et activités de contrôle avec les exigences du référentiel ; et
- leur efficacité opérationnelle.

Globalement environ 200 points de contrôle ont ainsi été répertoriés, dont la vocation est également de concourir à l'intégrité de l'information comptable et financière et à la sécurité de cette information. Chaque année une campagne de tests de contrôle interne est réalisée, structurée par des objectifs de périmètre, de contenu, et de délai de réalisation des plans d'actions.

LE PRINCIPE D'ÉVALUATION

Le Groupe a retenu le principe selon lequel chaque société évalue elle-même son dispositif de contrôle interne par rapport au référentiel (« adéquation » et « efficacité »). Un programme de tests (« efficacité ») est défini chaque année ; il couvre l'ensemble des processus sur deux ans pour les sociétés de rang 1 et sur trois ans pour les sociétés de rang 2. Par ailleurs, la direction de l'audit et du contrôle interne a défini depuis 2012 un questionnaire d'une cinquantaine de points de contrôle à déployer dans les très petites entités et, parmi eux, une liste de points de contrôle qui doivent faire l'objet de tests formels tous les ans quelle que soit la taille de l'entité.

Le Groupe peut décider d'audits internes pour contrôler la sincérité des évaluations réalisées en filiales au regard des règles et principes qu'il définit.

Tout écart par rapport aux exigences du référentiel de contrôle interne dans l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité des procédures génère un plan d'action, avec désignation d'un responsable et fixation d'une échéance. L'avancement des plans d'action est suivi mensuellement dans l'outil de *reporting* décrit ci-dessous.

Le dispositif de contrôle interne est déployé en 2013 dans 109 entités représentant 95 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Les sociétés de rang 1 doivent réaliser dans un délai de trois mois après la finalisation de l'acquisition une évaluation du dispositif de contrôle interne, au regard du référentiel Safran, des sociétés nouvellement acquises leur étant opérationnellement rattachées.

LE PILOTAGE

L'équipe centrale qui pilote le dispositif de contrôle interne s'appuie sur un réseau de responsables de contrôle interne dans chacune des sociétés de rang 1, eux-mêmes s'appuyant sur des correspondants dans chacune des sociétés de rang 2.

Chaque mois l'équipe centrale et les responsables de contrôle interne diffusent des faits marquants. Des éclairages méthodologiques sur le dispositif de contrôle interne sont en outre envoyés par l'équipe centrale aux responsables de contrôle interne à leur demande.

Chaque société de rang 1 dispose d'un comité de contrôle interne qui réunit les membres de sa direction générale pour faire le point sur l'avancement des travaux d'évaluation et analyser les résultats, y compris pour les sociétés de rang 2 qui lui sont opérationnellement rattachées.

L'équipe centrale réunit au moins une fois par an les responsables de contrôle interne pour faire le point sur les difficultés rencontrées, proposer des évolutions du référentiel et définir des axes de progrès. Ces réunions permettent également d'échanger sur les bonnes pratiques en matière de pilotage du contrôle interne. Deux réunions se sont tenues en 2013.

Les principaux axes de progrès définis par le Groupe pour 2014 portent sur la pertinence des référentiels de contrôle interne, en particulier dans les centres de services partagés, et leur intégration dans les meilleures pratiques des managers opérationnels.

L'OUTIL DE SUIVI

Les sociétés du Groupe utilisent le même outil de *reporting* pour les résultats et conclusions de leurs travaux d'évaluation de contrôle interne. Il est documenté par près de 400 acteurs du dispositif et permet également :

- l'accès direct au référentiel du Groupe, au guide méthodologique et aux instructions de travail ;
- le suivi des actions correctives qui résultent des écarts constatés par rapport au référentiel.

LA SENSIBILISATION ET LA FORMATION

Dans le cadre de Safran University, une formation sur le contrôle interne est déployée depuis 2012 afin de sensibiliser les personnels, aussi bien financiers qu'opérationnels, au contrôle interne. Plus de 150 personnes ont été formées en 2013.

L'ASSURANCE QUALITÉ DU CONTRÔLE INTERNE

Annuellement, chaque président-directeur général de société de rang 1 adresse au président-directeur général de Safran une lettre d'affirmation sur le dispositif de contrôle interne en place dans sa société et dans ses filiales où il fait mention des travaux annuels réalisés dans le cadre du contrôle interne et où il s'engage sur un plan de progrès pour l'année à venir.

Annuellement, les commissaires aux comptes examinent la pertinence du contrôle interne sur une sélection de processus participant à l'élaboration de l'information comptable et financière de l'entreprise (voir § 6.5.5.4 dédié *infra*).

À l'occasion du déploiement d'un nouveau processus dans le dispositif de contrôle interne, ou encore d'une modification significative d'un processus, l'équipe centrale réalise des revues qualité des autoévaluations des sociétés de rang 1 permettant de s'assurer du respect de la méthodologie.

Les auditeurs internes s'attachent à évaluer la pertinence du dispositif de contrôle interne sur les thèmes audités, la bonne application des référentiels concernés, ainsi que la véracité des résultats de tests liés.

L'AUDIT INTERNE

Les auditeurs internes appartenant à la direction de l'audit et du contrôle interne effectuent des missions de conformité ainsi que des missions visant à identifier des facteurs d'amélioration de l'efficacité (du Groupe, des sociétés, des programmes, des projets et des processus...).

L'élaboration du plan d'audit interne s'inscrit dans le cadre d'un plan annuel, révisé en tant que de besoin, et s'appuie en particulier sur la cartographie des risques du Groupe.

La fonction audit interne est certifiée aux normes internationales de l'*Institute of Internal Auditors* par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne). Cette certification a été renouvelée en 2013 par l'IFACI à la suite d'un audit de re-certification.

6.5.5.4 Acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration entérine les grandes lignes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques sur avis et recommandations du comité d'audit et des risques. Le président-directeur général délègue son autorité au directeur général délégué, Opérations pour l'animation et le suivi de l'activité des sociétés en matière de :

- fixation des objectifs et suivi des réalisations, en lien avec la direction des affaires économiques et financières ;
- mise en œuvre des décisions sur des dossiers stratégiques concernant les sociétés du Groupe ;
- supervision opérationnelle.

Les dirigeants des sociétés de rang 1 assurent la pleine responsabilité du dispositif de contrôle interne mis en œuvre dans leur société et, le cas échéant, dans les sociétés de rang 2 qui leur sont rattachées, le dispositif devant être en conformité avec les principes de contrôle interne définis par le Groupe.

La direction des affaires économiques et financières

La direction des affaires économiques et financières centralise et coordonne les financements, la trésorerie, la fiscalité, le processus budgétaire, le *reporting*, la consolidation des comptes et la gestion des risques. Elle veille au respect des dispositifs de contrôle interne relevant de son champ de responsabilité, et participe à la réalisation des opérations de croissance externe et de cession décidées par le conseil d'administration.

Le Secrétariat général

La direction de l'audit et du contrôle interne rapporte au Secrétariat général.

LES DIRECTIONS EN CHARGE DU PILOTAGE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

La direction de l'audit et du contrôle interne

La direction de l'audit et du contrôle interne contribue à la maîtrise des activités du Groupe, l'efficacité de ses opérations, l'utilisation efficiente de ses ressources, la prise en compte de manière appropriée des risques significatifs. Elle a pour missions principales de :

- définir et réaliser le programme annuel d'audits ;
- définir, organiser et animer le dispositif de contrôle interne.

L'ensemble vise plus particulièrement à assurer la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale, le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, la fiabilité des informations financières.

La direction des risques et assurances

La direction des risques et assurances est chargée de la définition des méthodes et critères à utiliser pour organiser le management des risques. Elle a pour missions principales :

- d'identifier les risques pouvant affecter la stratégie, les résultats et l'image du Groupe ;
- de définir et organiser le management des risques et la gestion de crise du Groupe ;
- d'assurer la mise en œuvre du PSIP (*Preventive Safran's documents Integrity Program*) ;
- d'identifier et mettre en œuvre les polices d'assurances du Groupe, à l'exclusion des assurances concernant les personnes et les assurances-crédits.

LES ORGANES DE CONTRÔLE

Le comité d'audit et des risques du conseil d'administration

Ce comité examine :

- les comptes et les procédures comptables présentés par la direction générale ;
- les résultats des audits et des travaux liés au contrôle interne présentés par la direction de l'audit et du contrôle interne ;
- les travaux liés aux principaux risques du Groupe présentés par la direction des risques et assurances ;
- les résultats des travaux des commissaires aux comptes, dont il s'assure par ailleurs de l'indépendance.

Le rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques est chaque année examiné par le comité d'audit et des risques puis soumis à l'approbation formelle du conseil d'administration.

La charte de l'audit interne du Groupe est validée par le président du comité d'audit et des risques.

Les commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission de contrôle et de certification des états financiers annuels et consolidés de Safran, les commissaires aux comptes examinent les procédures d'un certain nombre de processus de l'entreprise participant à l'élaboration de l'information comptable et financière. Ils s'appuient notamment sur le référentiel de contrôle interne du Groupe pour réaliser leurs propres diligences dans les sociétés sélectionnées.

Ils rendent compte de leurs conclusions au comité d'audit et des risques du conseil d'administration.

L'approche retenue par les commissaires aux comptes est la suivante :

- revue de la documentation des contrôles effectués par les sociétés ;
- réalisation de tests pour vérifier l'efficacité opérationnelle des procédures en place ;
- revue des plans d'action clôturés ;
- prise de connaissance des résultats de la campagne de tests réalisés par les sociétés.

6.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ SAFRAN

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Safran et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante,
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante,
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 26 mars 2014

Les commissaires aux comptes,

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent de La Bachelerie

Jean-Roch Varon

MAZARS

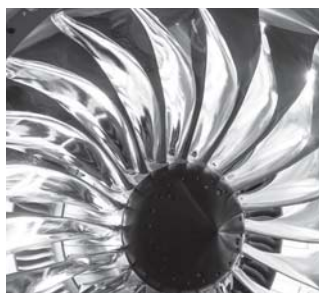
Thierry Colin

Gaël Lamant



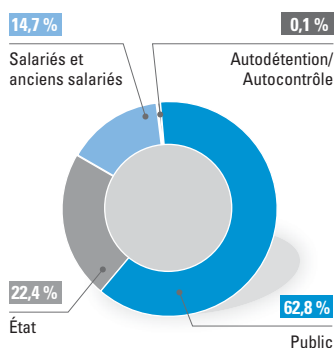
7 | INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

7.1	RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX ET STATUTS	294
7.1.1	Renseignements généraux	294
7.1.2	Principales dispositions statutaires	294
7.1.3	Informations sur les participations	298
7.1.4	Relations avec les parties liées	299
7.2	INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL	300
7.2.1	Capital social	300
7.2.2	Délégations et autorisations accordées au conseil d'administration	301
7.2.3	Titres de l'émetteur	302
7.2.4	Historique du capital social depuis 2005	303
7.2.5	Nantissement d'actions	303
7.2.6	Autodétention et autocontrôle	303
7.2.7	Programmes de rachat d'actions	303
7.3	ACTIONNARIAT DU GROUPE	306
7.3.1	Répartition du capital et des droits de vote	306
7.3.2	Composition de l'actionnariat par origine géographique	306
7.3.3	Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	307
7.3.4	Franchissements de seuils	307
7.3.5	Contrôle de la Société — pacte d'actionnaires	309
7.3.6	Accords dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement dans le contrôle de la Société	309
7.3.7	Actionnariat salarié	309
7.3.8	Opérations de cession temporaire portant sur des actions Safran	310
7.4	RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES	310
7.4.1	Une information accessible	310
7.4.2	Relations avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers	310
7.4.3	Relations avec les actionnaires individuels	311
7.4.4	Agenda prévisionnel	311
7.4.5	Contacts communication financière	311
7.5	INFORMATIONS BOURSIÈRES	312

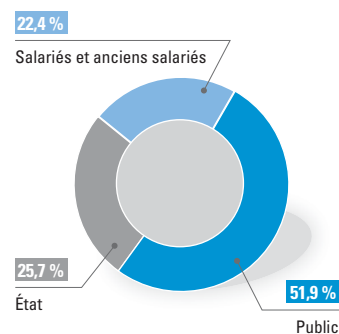


Répartition du capital et des droits de vote (au 31 décembre 2013)

Capital



Droits de vote exerçables



Informations générales

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 562 082 909.

Le siège social de Safran est situé 2, boulevard du Général Martial-Valin, 75015 Paris (France).

Capital souscrit (au 31 décembre 2013)

Au 31 décembre 2013, le capital social de Safran s'élève à 83 405 917 euros, divisé en 417 029 585 actions de 0,20 euro de nominal chacune, entièrement libérées.

Relations avec les actionnaires

Afin d'assurer une relation de qualité avec la communauté financière, la direction de la communication financière organise régulièrement des événements permettant aux analystes financiers et aux investisseurs institutionnels de rencontrer la direction générale.

Pour développer une relation de confiance et de proximité avec ses actionnaires individuels, Safran organise, en plus de l'assemblée générale qui a lieu chaque année à Paris, deux réunions qui leur sont exclusivement réservées.

Indices

L'action Safran fait partie de l'indice CAC 40 depuis le 19 septembre 2011.

Cours de l'action Safran

Principales données boursières sur 3 ans	2011	2012	2013
Nombre d'actions au 31 décembre	417 029 585	417 029 585	417 029 585
Cours de l'action (en euros)			
Cours le plus haut	30,500	32,850	50,690
Cours le plus bas	20,180	22,755	32,760
Dernier cours de l'exercice	23,205	32,595	50,510
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	9 677	13 593	21 064

7.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX ET STATUTS

7.1.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Dénomination sociale

Safran.

Siège social

2, boulevard du Général Martial-Valin, 75015 Paris (France).

Téléphone : 01 40 60 80 80

Forme juridique

Safran est une société anonyme de droit français.

Enregistrement

Safran est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 562 082 909.

Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 16 août 1924.

Sa durée a été fixée à 99 années à compter de son immatriculation au Registre du commerce et des sociétés, soit jusqu'au 28 août 2023, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social

Aux termes de l'article 3 des statuts, la Société a pour objet, en tous pays, soit pour son compte, soit pour le compte de tiers ou en participation directe ou indirecte avec des tiers, de réaliser, à tous les stades de recherche, conception, développement, essai,

production, commercialisation, maintenance et support des activités de haute technologie, notamment :

- toutes activités aéronautiques et spatiales, sur les marchés civils et militaires, et en particulier :
 - celles liées à la propulsion aéronautique et spatiale, en ce compris l'exploitation des dispositifs produisant ou utilisant de l'énergie et des équipements destinés à être associés à de tels dispositifs, et
 - celles liées aux équipements et sous-systèmes destinés aux avions et aux hélicoptères, lanceurs et missiles ;
- toutes activités liées à la défense aérospatiale, terrestre et navale, et en particulier :
 - celles liées aux solutions et services de défense en optronique, avionique et navigation, et
 - celles liées à l'électronique et aux logiciels critiques pour les applications aéronautiques et de défense ;
- toutes activités liées à la sécurité, et en particulier :
 - celles liées aux solutions d'identification multibiométriques, aux solutions de gestion de l'identité, aux cartes à puce et aux transactions sécurisées, et
 - celles liées aux solutions de détection d'explosifs et de narcotiques ;

et généralement, de réaliser toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant, directement ou indirectement, à l'objet ci-dessus, ou à tous objets similaires ou connexes de nature à favoriser la réalisation de cet objet.

Exercice social

Chaque exercice social a une durée d'une année qui commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

7.1.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES

7.1.2.1 Conseil d'administration

COMPOSITION

Aux termes de l'article 14 des statuts, le conseil d'administration est composé de 3 membres au moins et de 13 membres au plus, personnes physiques ou morales, en ce compris, le cas échéant, les représentants de l'État nommés en application de l'article 12 de la loi n° 49-985 du 25 juillet 1949. Le plafond de 13 membres peut être augmenté, le cas échéant, des administrateurs représentant les salariés actionnaires.

Le conseil d'administration élit en son sein un président et, le cas échéant, un vice-président, qui sont obligatoirement des personnes physiques.

DÉTENTION D'ACTIONS

L'article 14.5 des statuts dispose que chaque membre du conseil d'administration doit être propriétaire, pendant toute la durée de son mandat, d'actions de la Société, dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration. Par dérogation légale, cette obligation de détention d'actions ne s'applique ni aux représentants de l'État,

ni aux représentants des salariés actionnaires. L'article 14.8 des statuts prévoit néanmoins que chaque administrateur représentant les salariés actionnaires doit détenir, soit individuellement, soit à travers un fonds commun de placement d'entreprise créé dans le cadre de l'épargne salariale du Groupe, au moins une action ou un nombre de parts dudit fonds équivalent au moins à une action.

DURÉE DES FONCTIONS – LIMITE D'ÂGE

Les membres du conseil d'administration sont nommés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de cinq ans, qui prend fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat et sont rééligibles, étant cependant précisé que :

- le nombre des administrateurs (personnes physiques ou représentants de personnes morales) ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au quart des administrateurs en fonctions, arrondi, le cas échéant, au nombre entier immédiatement supérieur ;
- nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de 70 ans, sa nomination a pour effet de porter le nombre des administrateurs ayant dépassé cet âge à plus du quart des administrateurs en fonctions, arrondi, le cas échéant, au nombre entier immédiatement supérieur ; et
- si le nombre d'administrateurs dépassant l'âge de 70 ans vient à représenter plus du quart des administrateurs en fonctions, à défaut de démission d'un administrateur âgé de plus de 70 ans, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

Par dérogation à la durée de cinq ans exposée ci-avant, en application des dispositions de l'article 16.4 des statuts et pour les seuls besoins de la mise en place d'un mode de renouvellement échelonné du conseil d'administration, l'assemblée générale du 21 avril 2011 se prononçant sur la nomination de l'ensemble des administrateurs a fixé :

- pour les administrateurs ayant été membres du conseil de surveillance de la Société au cours des 12 mois précédant l'assemblée générale du 21 avril 2011, la durée de leur mandat à deux ans, étant précisé que tel est le cas pour les administrateurs personnes morales, même en cas de changement de représentant permanent de ceux-ci en cours de mandat, et pour les représentants de l'État, même en cas de changement de ceux-ci en cours de mandat ;
- pour les administrateurs n'ayant pas été membres du conseil de surveillance de la Société au cours des 12 mois précédant l'assemblée générale susvisée, la durée du mandat à quatre ans pour un tiers de ces administrateurs, et la durée du mandat à six ans pour 2/3 de ces administrateurs, la répartition s'effectuant par tirage au sort.

L'article 15 des statuts stipule que les fonctions du président et du vice-président prennent fin au plus tard à l'issue de l'assemblée générale ordinaire suivant la date à laquelle ils auront atteint l'âge limite de 75 ans.

DÉLIBÉRATIONS

Aux termes de l'article 18 des statuts, le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au minimum quatre fois par an, sur convocation de son président ou, en cas d'empêchement de celui-ci, de son vice-président.

Le tiers au moins des administrateurs peut demander au président de convoquer le conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé, si le conseil d'administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.

Le directeur général ou, le cas échéant, un directeur général délégué peut également demander au président de convoquer le conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Dans ces deux cas, le président du conseil d'administration est lié par les demandes qui lui sont adressées et doit procéder à la convocation du conseil d'administration dans les sept jours suivant la demande, ce délai pouvant être abrégé en cas d'urgence.

Le conseil d'administration ne peut valablement délibérer que si la moitié au moins des administrateurs est présente.

Les administrateurs participant aux réunions du conseil d'administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication satisfaisant aux caractéristiques techniques fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, dans les conditions et selon les modalités prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration.

Tout administrateur peut donner, par tous moyens écrits, mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant représenter qu'un seul administrateur.

POUVOIRS

Aux termes de l'article 19 des statuts, le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

En particulier et sans que cette liste soit limitative, le conseil d'administration, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et dans les conditions et selon les modalités fixées le cas échéant par le règlement intérieur du conseil d'administration :

- est compétent pour convoquer l'assemblée générale des actionnaires de la Société et fixer son ordre du jour ;
- approuve le budget annuel du Groupe présenté par le directeur général ainsi que toute modification de ce budget ;
- arrête le plan d'activité à moyen terme du Groupe ;
- arrête les comptes sociaux et les comptes consolidés et établit le rapport annuel de gestion ;
- autorise les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce ;
- choisit le mode d'exercice de la direction générale de la Société ;
- nomme ou révoque le président du conseil d'administration, le cas échéant le vice-président du conseil d'administration, le directeur général et, le cas échéant, sur proposition du directeur général, le ou les directeurs généraux délégués ;
- détermine les pouvoirs du directeur général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du ou des directeurs généraux délégués ;
- peut coopter un administrateur ;

- fixe la rémunération du président du conseil d'administration, le cas échéant du vice-président du conseil d'administration, du directeur général et, le cas échéant, du ou des directeurs généraux délégués ;
- nomme les membres du comité d'audit et des risques et, le cas échéant, les membres des autres comités du conseil d'administration créés conformément aux dispositions des statuts et du règlement intérieur du conseil d'administration ;
- répartit les jetons de présence entre ses membres conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration ;
- approuve le rapport du président du conseil d'administration sur le fonctionnement du conseil d'administration, sur le contrôle interne et sur la gestion des risques ;
- peut décider l'émission de titres de créance ne donnant pas accès au capital ;
- décide de l'attribution d'une indemnisation aux censeurs ;
- autorise le directeur général de la Société, avec faculté de subdélégation, à accorder des cautionnements, avals et garanties, en fixant, pour chaque exercice :
 - un plafond global, et, le cas échéant,
 - un montant maximum par opération ;
- autorise de manière préalable toute opération dont le montant entraînerait le dépassement du plafond global ou du montant maximum par opération fixé par le conseil d'administration comme indiqué ci-dessus.

Outre les obligations législatives et réglementaires d'autorisation préalable du conseil d'administration, certaines opérations dont la liste figure dans le règlement intérieur du conseil d'administration doivent, dans le cadre de l'organisation interne de la Société et du Groupe, faire l'objet d'une approbation expresse préalable du conseil d'administration avant d'être engagées par le directeur général de la Société ou, le cas échéant, par un directeur général délégué.

Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

JETONS DE PRÉSENCE

L'article 17 des statuts dispose que l'assemblée générale alloue aux administrateurs, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle, dont elle détermine le montant pour l'exercice en cours et les exercices ultérieurs jusqu'à nouvelle décision.

Le conseil d'administration répartit librement les jetons de présence entre ses membres, conformément aux règles fixées dans le règlement intérieur du conseil d'administration.

CENSEURS

Aux termes de l'article 20 des statuts, l'assemblée générale ordinaire peut procéder à la nomination, dans le cadre du conseil d'administration, de censeurs choisis parmi les actionnaires ou en dehors de ceux-ci. Le nombre de censeurs ne peut excéder 2. Toutefois, dans l'hypothèse où la participation de l'État dans le capital de la Société deviendrait inférieure à 10 %, l'État pourrait désigner d'office un censeur, portant alors le nombre maximum de censeurs à 3. Les censeurs sont nommés pour une durée de quatre ans et sont rééligibles. Tout censeur venant à atteindre l'âge de 70 ans est réputé démissionnaire d'office.

DIRECTION GÉNÉRALE

Aux termes de l'article 21 des statuts, la direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité :

- soit par le président du conseil d'administration ;
- soit par une autre personne physique, nommée par le conseil d'administration parmi ses membres ou en dehors de ceux-ci, et portant le titre de directeur général.

Aux termes de l'article 22 des statuts, le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve :

- des pouvoirs que les dispositions législatives et réglementaires en vigueur attribuent expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration ; et
- des pouvoirs réservés et des approbations préalables confiées au conseil d'administration conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration.

La durée des fonctions et la rémunération du directeur général sont fixées par le conseil d'administration. La limite d'âge pour les fonctions du directeur général est fixée à 65 ans.

DIRECTION GÉNÉRALE DÉLÉGUÉE

Aux termes de l'article 23 des statuts, sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer, parmi ses membres ou en dehors de ceux-ci, une à trois personnes physiques chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés à chacun des directeurs généraux délégués. Le conseil d'administration fixe également leur rémunération, conformément à l'article 24 des statuts.

Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

La limite d'âge est fixée à 65 ans pour l'exercice des fonctions de directeur général délégué.

7.1.2.2 Assemblées générales

CONVOCACTION ET PARTICIPATION

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Aux termes de l'article 30 des statuts, tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées et d'exprimer son vote dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Il peut en outre, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, adresser le formulaire de procuration et de vote par correspondance concernant toute assemblée soit sous forme papier, soit, sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par voie électronique.

En cas d'utilisation d'un formulaire électronique, la signature de l'actionnaire prend la forme soit d'une signature électronique sécurisée, soit d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache, pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe.

Les titulaires d'actions, sur le montant desquelles les versements exigibles n'ont pas été effectués dans le délai de 30 jours à compter de la mise en demeure effectuée par la Société, ne peuvent être admis aux assemblées. Leurs actions sont déduites du nombre total d'actions existantes pour le calcul du quorum.

EXERCICE DES DROITS DE VOTE – DROIT DE VOTE DOUBLE – LIMITATION DES DROITS DE VOTE

Aux termes de l'article 31 des statuts, chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires.

L'assemblée générale du 21 juin 1974 a décidé d'attribuer un droit de vote double de celui conféré aux autres actions pour toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative au nom du même actionnaire depuis au moins, en application de l'article 31.8 des statuts, deux ans.

En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, ce droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Toutefois, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai ci-dessus visé.

La fusion ou la scission éventuelle de la Société, réalisée par voie d'absorption ou de scission de la Société, sera sans effet sur le droit de vote double qui pourra être exercé au sein de la société absorbante ou des sociétés résultant de la scission si les statuts de celle(s)-ci l'ont institué.

Conformément à la loi, le droit de vote double ne peut être supprimé par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires qu'avec l'approbation d'une assemblée spéciale des titulaires de ce droit.

En application de l'article 31.12 des statuts adoptés par l'assemblée générale du 21 avril 2011, aucun actionnaire ne peut exprimer, pour lui-même et en tant que mandataire, au titre des droits de vote attachés aux actions qu'il détient directement ou indirectement et aux pouvoirs qui lui sont donnés, plus de 30 % du nombre total des droits de vote attachés à l'ensemble des actions de la Société.

Pour l'application des dispositions ci-dessus :

- le nombre total des droits de vote attachés aux actions de la Société pris en compte est calculé à la date de l'assemblée générale et est porté à la connaissance des actionnaires à l'ouverture de ladite assemblée générale ;
- le nombre de droits de vote détenus directement et indirectement s'entend de ceux qui sont attachés aux actions que détient en propre :
 - une personne physique, soit à titre personnel, soit dans le cadre d'une indivision,
 - une société, groupement, association ou fondation ;
- et de ceux qui sont attachés aux actions détenues par une société contrôlée, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, par une autre société ou par une personne physique, association, groupement ou fondation ;
- pour les droits de vote exprimés par le président de l'assemblée générale, ne sont pas pris en compte dans les limitations prévues ci-dessus les droits de vote qui sont attachés à des

actions pour lesquelles une procuration a été retournée à la Société sans indication de mandataire et qui, individuellement, n'enfreignent pas les limitations prévues.

Les limitations prévues ci-dessus deviennent caduques, sans qu'il y ait lieu à une nouvelle décision de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, dès lors qu'une personne physique ou morale, agissant seule ou de concert avec une ou plusieurs personnes physiques ou morales, vient à détenir, à la suite d'une procédure d'offre publique visant la totalité des actions de la Société, deux tiers du capital ou des droits de vote de la Société.

7.1.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Aux termes de l'article 9 des statuts, les actions entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve, toutefois, de l'application des dispositions législatives, réglementaires et de celles du règlement intérieur du conseil d'administration relatives à la forme des actions détenues par certaines personnes.

Aux termes de l'article 12 des statuts, chaque action donne droit dans la propriété de l'actif, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital social qu'elle représente.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, en cas, notamment, d'échange, de regroupement, de division, d'attribution d'actions, ou en conséquence d'une augmentation ou d'une réduction de capital, d'une fusion, d'une scission ou d'un apport partiel d'actif, d'une distribution ou de toute autre opération, les titres en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs titulaires contre la Société, les actionnaires devant faire, dans ce cas, leur affaire du regroupement du nombre d'actions ou de droits nécessaires et, éventuellement, de l'achat ou de la vente du nombre de titres ou de droits nécessaires.

7.1.2.4 Conditions régissant les modifications du capital social et des droits des actionnaires

Les statuts de la Société ne soumettent pas les modifications du capital social ou des droits des actionnaires à des conditions plus restrictives que la législation en vigueur. Ces modifications sont soumises à l'approbation d'une assemblée générale extraordinaire statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

7.1.2.5 Seuils de participation statutaires dont le franchissement donne lieu à déclaration

Aux termes de l'article 13 des statuts, outre les déclarations de franchissement de seuils expressément prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, toute personne physique ou morale qui vient à détenir :

- directement ou indirectement par l'intermédiaire de sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;

- seule ou de concert ;

une fraction du capital ou des droits de vote, calculée conformément aux dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce et aux dispositions du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), égale ou supérieure :

- à 1 % du capital social ou des droits de vote ; ou
- à tout multiple de ce pourcentage ;

doit informer la Société du nombre total :

- des actions et des droits de vote qu'elle possède ; et
- des titres donnant accès à terme au capital de la Société qu'elle possède et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés ;

par lettre recommandée avec demande d'avis de réception dans le délai de quatre jours de Bourse à compter du franchissement de seuil concerné.

L'obligation d'informer la Société s'applique également, dans les mêmes délais et selon les mêmes conditions, lorsque la participation de l'actionnaire en capital, ou en droits de vote, devient inférieure à l'un des seuils mentionnés ci-dessus.

Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliquent

également en cas de non-déclaration du franchissement à la hausse des seuils prévus par les statuts, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

7.1.2.6 Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société

Les dispositions des statuts ou de tout autre document contractuel et mécanismes afférents à la Société, qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société, sont les suivantes : (i) l'octroi d'un droit de vote double à tout actionnaire détenant des actions entièrement libérées et pour lesquelles cet actionnaire peut justifier d'une détention nominative depuis au moins deux ans, (ii) la limitation des droits de vote prévue à l'article 31.12 des statuts et (iii) la convention tripartite avec l'État (cf. § 7.1.4.2).

7.1.3 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

7.1.3.1 État des participations directes et indirectes au 31 décembre 2013

Les participations directes et indirectes présentées ci-dessous remplissent les critères définis par l'ESMA (European securities and markets authority) dans sa recommandation de mars 2011, à savoir une valeur comptable de la participation représentant au moins 10 % de l'actif net consolidé, ou un résultat au moins égal à 10 % du résultat net consolidé.

Sociétés (en millions d'euros)	Siège social	Domaine d'activité	% du capital et des droits de vote (si différents) (participation directe et indirecte)	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation du résultat	Montant restant à payer pour les actions détenues	Valeur comptable des titres détenus (brut) ⁽²⁾	Bénéfice (ou perte) du dernier exercice	Dividendes encaissés en 2013 ⁽¹⁾	Prêts et avances consentis non remboursés
1°) Principales filiales et sous-filiales françaises – plus de 50 % du capital détenu										
Snecma	Paris 75015	Propulsion	100 %	154	171	-	225	254	287	-
Aircelle	Harfleur 76700	Équipements aéronautiques	100 %	57	51	-	964	(9)	-	-
Turbomeca	Bordes 64511	Propulsion	100 %	39	154	-	539	54	68	-
2°) Principales filiales et sous-filiales étrangères – plus de 50 % du capital détenu										
Safran USA	USA	Holding	100 %	- ⁽³⁾	1 466	-	1 485	25	-	-
Morpho USA	USA	Sécurité	100 %	- ⁽³⁾	1 402	-	1 498	16	19	-
MorphoTrust Inc.	USA	Sécurité	100 %	- ⁽³⁾	748	-	794	(22)	5	134

(1) Les dividendes ont été versés à Safran ou à la société actionnaire détenue directement ou indirectement par Safran.

(2) Participation directe et indirecte.

(3) Pour les sociétés américaines, l'additional paid-in capital est présenté dans la colonne « réserves et report à nouveau avant affectation du résultat ».

7.1.3.2 Prises de participation

En application des dispositions des articles L. 233-6 et L. 247.1 du Code de commerce, la seule prise de participation significative du Groupe au cours de l'exercice au sens desdits articles est la prise indirecte du contrôle de la société Starchip par l'intermédiaire de Morpho.

7.1.4 RELATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

La liste des sociétés mises en équivalence et consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle est fournie au § 3.1 note 33.

Les informations chiffrées sont présentées :

- au § 3.1 note 14 pour les sociétés mises en équivalence ;
- au § 3.1 note 28 pour les sociétés en intégration proportionnelle.

Les informations relatives aux rémunérations des dirigeants sont présentées au § 3.1 note 29 et au § 6.2.1.

Les informations relatives aux ventes réalisées avec des parties liées sont présentées au § 3.1 note 29.

7.1.4.1 Relations avec l'État français

Safran a réalisé en 2013 avec l'État français, et les entités dans lesquelles il a des participations, un chiffre d'affaires ajusté de 1 236 millions d'euros, qui concerne essentiellement les activités militaires.

Dans les activités de propulsion aéronautique et spatiale (cf. § 1.3.1), Safran développe, fabrique et entretient les moteurs des avions des forces militaires françaises. Il assure la maîtrise d'œuvre industrielle de ces matériels dans le cadre des grands programmes aéronautiques comme les Mirage F1, Mirage 2000, Rafale, Super Étendard, ravitailleurs, hélicoptères, Transall, ATL 2, A400M Atlas... Il motorise également les missiles de la force océanique stratégique (M45 et M51), les missiles air-sol longue portée comme le Scalp et l'Apache, et le missile sol-air très courte portée Mistral. Au travers de Roxel, co-entreprise détenue à parité avec MBDA, Safran développe et assemble une gamme importante de moteurs pour missiles tactiques (Milan, MICA, AASM,...). Safran est enfin un acteur important dans le domaine des moteurs de fusée et du transport spatial, pour lesquels il est chargé de la maîtrise d'œuvre des ensembles propulsifs et des travaux de préparation de l'avenir.

Dans les activités d'équipements aéronautiques (cf. § 1.3.2), Safran participe aux grands programmes aéronautiques militaires français précédemment évoqués, principalement à travers les systèmes de train d'atterrissage, de freins ou de câblage.

Dans les activités de défense et de sécurité (cf. § 1.3.3 et 1.3.4), Safran met en œuvre pour les administrations françaises dans tous les domaines de la défense et de la sécurité (défense nationale, sécurité des personnes, des biens, des transports, des systèmes d'informations) les techniques de pointe qu'il maîtrise :

- l'inertie, pour des systèmes autonomes de positionnement, navigation et guidage de tous types de véhicules ou d'engins ;
- l'optronique et le traitement de signal pour les systèmes de veille, d'observation et d'imagerie jour/nuits, d'alerte, de guidage ;
- Les technologies de l'information et l'intégration de systèmes ;
- la biométrie pour les systèmes de police et de contrôle aux frontières (visas, passeports).

Safran fournit ainsi l'Armement Air-Sol Modulaire (AASM) du Rafale, les systèmes de navigation et les périscopes des sous-

marins nucléaires, des systèmes d'aérosurveillance et de drones, des systèmes de préparation de missions, le système FELIN (Fantassin à équipement et liaisons intégrés), ainsi qu'un ensemble de systèmes destinés à la sécurité du territoire et des citoyens, les radars du programme de sécurité routière Contrôle Sanction Automatisé.

7.1.4.2 Convention avec l'État relative aux actifs et filiales stratégiques

Le souci de protection des intérêts nationaux et de préservation de l'indépendance nationale a conduit l'État, dans le contexte du projet de rapprochement des activités de Sagem et Snecma par voie de fusion entre les deux sociétés, à informer ces dernières de son intention d'exercer, dans le cadre de l'opération envisagée, son droit d'instituer une action spécifique au sein du capital de Snecma, en application des dispositions de l'article 10 de la loi n° 86-912 du 6 août 1986. L'État a accepté de renoncer à exercer ce droit à condition que des droits contractuels d'effets équivalents pour la protection des intérêts nationaux lui soient consentis.

Dans ces conditions, une convention tripartite substitutive à l'action spécifique a été conclue en date du 21 décembre 2004 entre l'État et les sociétés Sagem et Snecma (désormais Safran). Cette convention, telle qu'amendée ou complétée par ses avenants n° 1 en date du 31 mars 2011, n° 2 en date du 29 juin 2011 et n° 3 en date du 16 décembre 2011, prévoit notamment :

- un droit de l'État de faire nommer un représentant sans voix délibérative au sein du conseil d'administration de Safran, dès lors que sa participation dans le capital de la Société deviendrait inférieure à 10 % et que de ce fait les dispositions de l'article 12 de la loi du 25 juillet 1949, lui permettant de désigner des représentants ayant voix délibérative au sein dudit conseil, ne seraient plus applicables ;
- un droit de l'État de faire nommer un représentant sans voix délibérative au sein des conseils d'administration des filiales stratégiques de Safran (Herakles et Microturbo) et des filiales détenant des actifs relatifs aux moteurs d'avions d'armes français ;
- un droit d'agrément préalable de l'État sur les cessions de certains actifs militaires et spatiaux, identifiés comme stratégiques, sensibles ou de défense des entités du Groupe, de certains actifs stratégiques détenus par Roxel France, dans laquelle Herakles détient une participation indirecte de 50 % (essentiellement les actifs relatifs aux chambres propulsives pour statoréacteurs situés sur le territoire national détenus par Roxel France et dans la limite des prérogatives dont dispose Safran au titre de sa participation indirecte de 50 % dans Roxel France⁽¹⁾), sur les cessions de titres des sociétés Herakles, Microturbo, Europropulsion, Regulus (participation de 40 %), Arianespace et le GIE G2P⁽²⁾, sur le franchissement des seuils de 33,33 % ou de 50 % du capital ou des droits de vote des sociétés du Groupe détenant des actifs stratégiques militaires et spatiaux, et sur les projets conférant des droits particuliers de gestion ou

(1) Roxel France a cédé ses activités d'intégration et d'essais de statoréacteurs à MBDA France fin 2012.

(2) Le GIE G2P est en cours de liquidation, par suite de la fusion de SME et de Snecma Propulsion Solide qui étaient ses deux seuls membres.

d'information sur les actifs stratégiques militaires et spatiaux ou de représentation au sein des organes de direction de Herakles et Microturbo ; le défaut de réponse de l'État dans un délai de 30 jours ouvrés valant agrément ;

- en cas de franchissement par un tiers du seuil de 10 % ou d'un multiple de 10 % du capital ou des droits de vote de la société Safran, l'État pourra – à défaut d'accord sur d'autres modalités préservant les intérêts nationaux relatifs aux actifs stratégiques militaires et spatiaux – acquérir les titres et les actifs des filiales stratégiques Herakles et Microturbo, à un prix déterminé par un collège d'experts, les parties concluant dans ce cas une convention de services et de transfert de technologies sur les actifs cédés.

7.1.4.3 Autres conventions réglementées

Des engagements réglementés ont été autorisés en 2013, ils sont décrits au § 6.2.1 ainsi que dans le rapport spécial des commissaires aux comptes figurant au § 8.5.1.

Les conventions et engagements réglementés autorisés au cours des exercices précédents et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2013, sont exposés dans le rapport spécial des commissaires aux comptes figurant au § 8.5.1.

Aucune convention ou engagement réglementé nouveau n'a été autorisé depuis le 1^{er} janvier 2014 et jusqu'à la date de dépôt du présent document de référence.

7.2 INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL

7.2.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2013, le capital social de Safran s'élève à 83 405 917 euros, divisé en 417 029 585 actions de 0,20 euro de nominal chacune, entièrement libérées.

Aucun changement n'est intervenu dans le montant ou la composition du capital social au cours de l'exercice 2013 et jusqu'à la date de dépôt du présent document de référence.

7.2.2 DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS ACCORDÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

7.2.2.1 Délégations de compétence et autorisations accordées au conseil d'administration par l'assemblée générale en matière d'augmentation de capital

Nature de l'autorisation	Date de l'autorisation, durée et échéance	Montant maximum de l'autorisation en montant nominal pour les augmentations de capital et en principal pour les titres de créance	Montant utilisé au 31.12.2013
Délégation de compétence au conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société	AGM 28 mai 2013 (11 ^e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	25 millions d'euros ^{(a) (c)} 1,3 milliard d'euros (titres de créance) ^(b)	Néant
Délégation de compétence au conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, par offre au public	AGM 28 mai 2013 (12 ^e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	8 millions d'euros ^{(a) (c)} 1 milliard d'euros (titres de créance) ^{(b) (e)}	Néant
Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, des actions de la Société et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société	AGM 28 mai 2013 (13 ^e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	8 millions d'euros ^{(a) (c) (d)} 1 milliard d'euros (titres de créance) ^{(b) (e)}	Néant
Délégation de compétence au conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	AGM 28 mai 2013 (14 ^e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	8 millions d'euros ^{(a) (c) (d)} 1 milliard d'euros (titres de créance) ^{(b) (e)}	Néant
Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	AGM 28 mai 2013 (15 ^e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	15 % de l'émission initiale ^(f)	Néant
Délégation de pouvoirs au conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	AGM 28 mai 2013 (16 ^e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	10 % du capital social de la Société ^(c)	Néant
Délégation de compétence au conseil d'administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	AGM 28 mai 2013 (17 ^e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	12,5 millions d'euros ^(c)	Néant
Délégation de compétence au conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires réservées aux salariés adhérents de plans d'épargne du Groupe	AGM 28 mai 2013 (18 ^e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	1,5 % du capital social ^(c)	Néant
Autorisation au conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés de la Société et des sociétés du Groupe, avec renonciation au droit préférentiel de souscription des actionnaires	AGM 28 mai 2013 (20 ^e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	1,5 % du capital social ^(c)	Néant

Nature de l'autorisation	Date de l'autorisation, durée et échéance	Montant maximum de l'autorisation en montant nominal pour les augmentations de capital et en principal pour les titres de créance	Montant utilisé au 31.12.2013
Autorisation au conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre de la Société au profit de salariés de la Société et des sociétés du Groupe, avec renonciation au droit préférentiel de souscription des actionnaires	AGM 28 mai 2013 (21 ^e résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	0,5 % du capital social	Néant
Limitation globale des autorisations d'émission	AGM 28 mai 2013 (19 ^e résolution)	Sous-plafond : 30 millions d'euros pour les 11 ^e , 12 ^e 13 ^e et 14 ^e résolutions de l'AGM du 28 mai 2013. Sous-plafond : 1,3 milliard d'euros (titre de créance) pour les 11 ^e , 12 ^e 13 ^e et 14 ^e résolutions de l'AGM du 28 mai 2013. Plafond global de 50 millions d'euros pour les 11 ^e , 12 ^e 13 ^e , 14 ^e , 16 ^e , 17 ^e , 18 ^e et 20 ^e résolutions de l'AGM du 28 mai 2013.	Néant

(a) Ce montant s'impute sur le sous-plafond augmentation de capital de 30 millions d'euros fixé par l'AGM du 28 mai 2013 (19^e résolution).

(b) Ce montant s'impute sur le sous-plafond émission de titres de créances de 1,3 milliard d'euros fixé par l'AGM du 28 mai 2013 (19^e résolution).

(c) Ce montant s'impute sur le plafond global augmentation de capital de 50 millions d'euros fixé par l'AGM du 28 mai 2013 (19^e résolution).

(d) Ce montant s'impute sur le plafond augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires de 8 millions d'euros fixé par l'AGM du 28 mai 2013 (12^e résolution).

(e) Ce montant s'impute sur le plafond émission de titres de créances avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires de 1 milliard d'euros fixé par l'AGM du 28 mai 2013 (12^e résolution).

(f) Les sous-plafonds et plafonds applicables aux 11^e, 12^e, 13^e et 14^e résolutions de l'AGM du 28 mai 2013 restent applicables en cas d'exercice de la faculté offerte par la 15^e résolution de l'AGM du 28 mai 2013.

Les délégations de compétence et autorisations en matière d'augmentation de capital accordées au conseil d'administration par l'assemblée générale n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice 2013 et jusqu'à la date de dépôt du présent document de référence.

7.2.2.2 Délégations de compétence et autorisations proposées au vote de l'assemblée générale du 27 mai 2014

Les délégations de compétence et autorisations proposées au vote de l'assemblée générale du 27 mai 2014 sont décrites au chapitre 8, § 8.2.2 du présent document de référence.

7.2.3 TITRES DE L'ÉMETTEUR

7.2.3.1 Titres non représentatifs du capital

Les titres émis par Safran non représentatifs du capital, à la date du présent document de référence, sont décrits au § 3.1 note 23 et § 3.3 notes 11 et 12.

7.2.3.2 Titres donnant accès au capital

Au 31 décembre 2013, il n'existe aucun titre en circulation donnant accès immédiatement ou à terme au capital social de Safran.

7.2.4 HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL DEPUIS 2005

Date	Opération	Nominal de l'action (en euros)	Montant du capital social (en euros)	Nombre d'actions en circulation	Prime d'émission (montant cumulé en milliers d'euros)
Situation au 31 décembre 2013		0,20	83 405 917	417 029 585	3 288 568
11 mai 2005	Fusion/absorption de Snecma par Sagem SA renommée Safran	0,20	83 405 917	417 029 585	3 288 568
17 mars 2005	Règlement-livraison des actions Sagem remises en échange dans le cadre de l'offre publique d'échange de Sagem sur les actions Snecma	0,20	73 054 834	365 274 170	3 214 696
Situation au 1 ^{er} janvier 2005		0,20	35 500 000	177 500 000	163 366

7.2.5 NANTISSEMENT D' ACTIONS

Au 31 décembre 2013, à la connaissance de la Société, 1 111 378 actions Safran, représentant 0,27 % du capital, faisaient l'objet d'un nantissement, contre 1 119 741 actions (0,27 % du capital) au 31 décembre 2012.

7.2.6 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

Situation au 31 décembre 2013

	Nombre d'actions	% du capital	Valeur nette comptable au 31.12.2013 (en euros)	Valeur nominale globale (en euros)
Autodétention	581 104	0,14	16 832 210	116 220,80
Autocontrôle	-	-	-	-
TOTAL	581 104	0,14	16 832 210	116 220,80

7.2.7 PROGRAMMES DE RACHAT D' ACTIONS

L'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013, par sa 10^e résolution, a autorisé le conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

Objectifs du programme :

- l'animation du marché du titre Safran, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI, reconnu par l'AMF et conclu avec un prestataire de services d'investissement ;
- l'attribution ou la cession d'actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, ou par voie d'attribution gratuite d'actions, ou en cas d'exercice d'options d'achat d'actions, ou dans le cadre du plan d'épargne Groupe ou de tout plan d'épargne d'entreprise existant au sein du Groupe ;

- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- l'annulation d'actions, dans le cadre de l'autorisation conférée par l'assemblée générale du 31 mai 2012 (9^e résolution).

Part maximale de capital susceptible d'être rachetée :

- 10 % du capital social.

Prix maximum d'achat par action :

- 45 euros.

Montant global maximum des fonds pouvant être affectés à la réalisation du programme :

- 1,87 milliard d'euros.

Ce programme a mis fin, à la date du 28 mai 2013, au précédent programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2012 (8^e résolution), qui avait fixé les mêmes objectifs, un prix maximum d'achat de 35 euros par action et un montant global maximum de 1,4 milliard d'euros pour les fonds affectés à la réalisation du programme.

7.2.7.1 Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions au cours de l'exercice 2013

CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Le contrat de liquidité est géré par Oddo Corporate Finance depuis le 1^{er} février 2012.

RACHATS D' ACTIONS

Au cours de l'exercice 2013, il a été acquis, dans le cadre d'un contrat de liquidité, conforme à la charte AMAFI, conclu avec Oddo Corporate Finance, un total de 2 957 646 actions Safran, dont :

- 1 256 154 actions durant la période du 1^{er} janvier au 28 mai 2013, au cours moyen de 34,35 euros ;
- 1 701 492 actions durant la période du 29 mai au 31 décembre 2013, au cours moyen de 42,17 euros.

CESSIONS D' ACTIONS

Au cours de l'exercice 2013, il a été cédé, dans le cadre du contrat de liquidité mentionné ci-dessus, un total de 3 002 261 actions Safran, dont :

- 1 254 239 actions durant la période du 1^{er} janvier au 28 mai 2013, au cours moyen de 34,43 euros ;
- 1 748 022 actions durant la période du 29 mai au 31 décembre 2013, au cours moyen de 42,44 euros.

ANNULATIONS D' ACTIONS

Néant.

LIVRAISONS D' ACTIONS GRATUITES

En avril 2013, 495 700 actions gratuites ont été livrées, dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions décidé par le directoire le 3 avril 2009 (cf. § 7.3.7.1), aux bénéficiaires des sociétés étrangères situées dans le périmètre du comité européen.

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2013

Au 31 décembre 2013, Safran détenait directement 581 104 de ses propres actions, représentant 0,14 % de son capital.

La répartition par objectifs des actions autodétenues était la suivante :

- attribution ou cession d'actions à des salariés : 518 604 actions, représentant 0,12 % du capital ;
- animation du marché du titre Safran, dans le cadre d'un contrat de liquidité : 62 500 actions, représentant 0,02 % du capital.

7.2.7.2 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2014

L'assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2014 est appelée, aux termes de la 9^e résolution à titre ordinaire, à autoriser un nouveau programme de rachat d'actions. Le descriptif de ce programme, établi conformément aux dispositions de l'article 241-2 du règlement général de l'AMF, est présenté ci-après et, ainsi que le prévoit l'article 241-3-III de ce règlement, il ne fera en conséquence pas l'objet d'une publication spécifique.

NOMBRE DE TITRES ET PART DU CAPITAL DÉTENUS DIRECTEMENT ET INDIRECTEMENT PAR LA SOCIÉTÉ AU 28 FÉVRIER 2014

À la date du 28 février 2014, Safran détenait, directement, 578 604 de ses propres actions, représentant 0,14 % de son capital.

La répartition par objectifs des actions autodétenues était la suivante :

- attribution ou cession d'actions à des salariés : 518 604 actions, représentant 0,12 % du capital ;
- animation du marché du titre Safran, dans le cadre d'un contrat de liquidité : 60 000 actions, représentant 0,02 % du capital.

OBJECTIFS DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

Conformément aux dispositions du règlement européen 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive 2003/6/CE du 28 janvier 2003, au règlement général de l'AMF et aux pratiques de marché admises par l'AMF, les objectifs du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2014 sont les suivants :

- l'animation du marché du titre Safran, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI, reconnu par l'AMF et conclu avec un prestataire de services d'investissement ;
- l'attribution ou la cession d'actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, ou par voie d'attribution gratuite d'actions, ou en cas d'exercice d'options d'achat d'actions, ou dans le cadre du plan d'épargne Groupe ou de tout plan d'épargne d'entreprise existant au sein du Groupe ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- l'annulation d'actions, sous réserve de l'adoption par l'assemblée générale du 27 mai 2014 de la 12^e résolution soumise à son vote.

PART MAXIMALE DU CAPITAL, NOMBRE MAXIMAL ET CARACTÉRISTIQUES DES TITRES QUE LA SOCIÉTÉ SE PROPOSE D'ACQUÉRIR, PRIX MAXIMUM D'ACHAT

La part maximale du capital susceptible d'être rachetée dans le cadre de ce programme est de 10 % du nombre total des actions composant le capital social (ou 5 % s'il s'agit d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe), étant précisé que lorsque les actions sont rachetées aux fins d'animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

La Société ne pourra en aucun cas détenir, directement ou indirectement, plus de 10 % de son capital.

Sur la base des 417 029 585 actions composant le capital social au 31 décembre 2013 et compte tenu des 581 104 actions détenues directement par la Société à cette date, le nombre maximal d'actions que la Société pourrait acquérir dans le cadre de ce programme de rachat serait de 41 121 854 actions.

Le prix maximum d'achat est fixé à 65 euros par action et le montant global des fonds pouvant être affectés à la réalisation de ce programme de rachat ne pourra excéder 2,7 milliards d'euros.

En cas d'opérations sur le capital, le nombre d'actions et les montants indiqués ci-dessus pourront être ajustés afin de tenir compte de l'incidence éventuelle de ces opérations sur la valeur de l'action.

MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur, incluant notamment les opérations de gré à gré, la négociation de blocs de titres pour tout ou partie du programme et l'utilisation de tout instrument financier dérivé.

Le conseil d'administration pourra utiliser cette autorisation à tout moment, dans les limites autorisées par la réglementation en vigueur, et poursuivre l'exécution du programme de rachat d'actions en cas d'offre publique initiée par la Société, dans le strict respect des dispositions de l'article 231-41 du règlement général de l'AMF et de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

DURÉE DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

La durée de ce nouveau programme de rachat d'actions est de 18 mois à compter de son approbation par l'assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2014, soit jusqu'au 26 novembre 2015 au plus tard.

7.3 ACTIONNARIAT DU GROUPE

7.3.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

7.3.1.1 Situation au 31 décembre 2013

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote de Safran s'établit comme suit au 31 décembre 2013 :

Actionnaires	Actions		Droits de vote exerçables		Droits de vote théoriques ⁽³⁾	
	Nombre	% capital	Nombre	%	Nombre	%
Public	261 687 728	62,75	267 697 671	51,90	267 697 671	51,84
État	93 440 227	22,41	132 440 227	25,68	132 440 227	25,65
FCPE Salariés ⁽¹⁾	32 570 174	7,81	58 273 279	11,30	58 273 279	11,28
Club Sagem ⁽²⁾	16 804 407	4,03	33 608 814	6,51	33 608 814	6,51
Salariés et anciens salariés	11 945 945	2,86	23 790 777	4,61	23 790 777	4,61
Autodétention	581 104	0,14	0	0,00	581 104	0,11
Autocontrôle	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	417 029 585	100,00	515 810 768	100,00	516 391 872	100,00

(1) Participation des salariés au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

(2) Club Sagem est une société par actions simplifiée à capital variable qui a pour objet l'acquisition et la gestion de titres et dont le portefeuille est composé de titres Safran et de titres de sociétés issues des activités anciennement exercées au sein du groupe Sagem. Elle est détenue à 64,1 % par des salariés (et anciens salariés) du Groupe (salariés et anciens salariés ex-Sagem), notamment par l'intermédiaire de FCPE, et à 35,9 % par le groupe Crédit Mutuel-CIC.

(3) Calculés sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions d'autodétention privées de droit de vote (art. 223-11 du règlement général de l'AMF).

À la connaissance de la Société, aucun actionnaire autre que ceux figurant dans le tableau ci-dessus ne détient une fraction du capital ou des droits de vote supérieure à 5 %.

DROITS DE VOTE DOUBLE

À la date du 31 décembre 2013, 99 362 287 actions bénéficiaient d'un droit de vote double, en vertu des dispositions de l'article 31.8 des statuts de la Société.

Les principaux actionnaires de Safran disposent de droits de vote identiques à ceux des autres actionnaires. Tout actionnaire peut en effet bénéficier d'un droit de vote double dans les conditions définies par l'article 31.8 des statuts de la Société (cf. § 7.1.2.2).

REPRÉSENTATION DES SALARIÉS ACTIONNAIRES

Le conseil d'administration de Safran comprend deux membres représentant les salariés actionnaires, qui ont été nommés avec effet immédiat par l'assemblée générale du 21 avril 2011.

REPRÉSENTATION DES SALARIÉS

Conformément à la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, il sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2014 de modifier les statuts de la Société afin de prévoir les modalités de désignation de deux représentants des salariés au conseil d'administration (cf. § 8.2).

7.3.2 COMPOSITION DE L'ACTIONNARIAT PAR ORIGINE GÉOGRAPHIQUE

Sur la base de l'enquête sur les titres au porteur identifiable (TPI) réalisée par Euroclear France au 31 décembre 2013, la part flottante de l'actionnariat de Safran se répartissait à environ 83 % en investisseurs institutionnels, 7 % en fonds indiciels et autres positions institutionnelles, 7 % en actionnaires individuels et 3 % restant non identifiés.

La répartition géographique de l'actionnariat institutionnel identifié est la suivante : Amérique du Nord (37 %), Royaume-Uni et Irlande (29 %), France (23 %) et autres pays (11 %).

L'actionnariat individuel, représentant 7 % du capital de Safran, était majoritairement d'origine française.

7.3.3 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

Actionnaires	31 décembre 2011			31 décembre 2012			31 décembre 2013		
	Nombre d'actions	% capital	% Droits de vote ⁽²⁾	Nombre d'actions	% capital	% Droits de vote ⁽²⁾	Nombre d'actions	% capital	% Droits de vote ⁽²⁾
Public	216 692 488	51,96	44,77	225 492 451	54,07	47,00	261 687 728	62,75	51,90
État	125 940 227	30,20	29,77	125 940 227	30,20	29,07	93 440 227	22,41	25,68
FCPE Salariés ⁽¹⁾	27 557 360	6,61	10,05	33 661 683	8,07	11,51	32 570 174	7,81	11,30
Club Sagem	24 954 407	5,98	9,86	18 054 407	4,33	7,30	16 804 407	4,03	6,51
Salariés et anciens salariés	14 126 306	3,39	5,55	12 759 398	3,06	5,12	11 945 945	2,86	4,61
Autodétention	6 930 515	1,66	0,00	1 121 419	0,27	0,00	581 104	0,14	0,00
Autocontrôle	828 282	0,20	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
TOTAL	417 029 585	100,00	100,00	417 029 585	100,00	100,00	417 029 585	100,00	100,00

(1) Participation des salariés au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

(2) Droits de vote exerçables.

7.3.4 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

7.3.4.1 Mouvements significatifs au cours de l'exercice 2013

- Par courrier en date du 3 avril 2013, l'État français a déclaré avoir franchi à la baisse, par suite d'une cession de 13 000 000 actions finalisée le 27 mars 2013, les seuils statutaires en capital de 30 %, 28 % et 29 % et les seuils statutaires en droits de vote de 29 %, 28 % et 27 % et détenir, au 3 avril 2013, 112 940 227 actions représentant 27,08 % de capital, auxquelles sont attachés 130 752 222 droits de vote représentant 26,43 % des droits de vote de la Société.
- Par courrier reçu par l'AMF le 4 avril 2013, l'État français a déclaré avoir franchi en baisse, le 27 mars 2013, le seuil légal de 30 % du capital et détenir à cette date 112 940 227 actions, représentant 130 752 222 droits de vote, soit 27,08 % du capital et 26,43 % des droits de vote (avis AMF n°213C0413).
- Franklin Resources, Inc., par courrier en date du 3 avril 2013, a déclaré avoir franchi en hausse le seuil statutaire en droits de vote de 1 % et détenir, à travers les fonds d'investissement et les comptes de client sous gestion qu'il gère, 5 775 554 actions de la Société représentant 1,3849 % du capital et 1,1655 % des droits de vote.
- Natixis Asset Management (21 quai d'Austerlitz, 75634 Paris cedex 13), agissant pour le compte du FCPE Safran Ouverture, a déclaré le 18 avril 2013 pour le compte dudit FCPE, avoir franchi à la baisse le 16 avril 2013 le seuil statutaire en droits de vote de 1 % et détenir des actions représentant 2 475 740 droits de vote, soit 0,999 % des droits de vote de la Société.
- Par courrier en date du 7 mai 2013, l'État français a déclaré avoir acquis 25 000 000 droits de vote double le 3 mai 2013, avoir en conséquence franchi à la hausse les seuils statutaires en droits de vote de 27 %, 28 % et 29 % et a déclaré détenir, au 7 mai 2013, 112 940 227 actions représentant 27,08 % du capital et 155 752 222 droits de vote représentant 29,80 % des droits de vote.
- La société Club Sagem a déclaré, par courrier en date du 14 mai 2013, avoir franchi en baisse le seuil statutaire en droits de vote de 7 %, par suite de la cession de 400 000 actions à droit de vote double et détenir à cette date, 17 054 407 actions, représentant 4,09 % du capital et 6,85 % des droits de vote de la Société.
- UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre, par courrier en date du 11 juin 2013, a déclaré détenir au 7 juin 2013, 8 568 072 actions de la Société représentant 2,05 % du capital et 1,65 % des droits de vote.
- UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre, par courrier en date du 14 juin 2013, a déclaré détenir au 12 juin 2013, 1 232 773 actions de la Société représentant 0,30 % du capital et 0,24 % des droits de vote.
- Natixis Asset Management (21 quai d'Austerlitz, 75634 Paris cedex 13), agissant pour le compte du FCPE Safran Investissement, a déclaré le 22 juillet 2013 détenir, au 16 juillet 2013, pour le compte dudit FCPE, des actions représentant 45 899 745 droits de vote, soit 8,876 % des droits de vote de la Société.

10. The Children's Investment Fund Management (UK) LLP, par courrier en date du 19 novembre 2013, a déclaré avoir franchi à la hausse, par suite d'acquisition d'actions, en date du 15 novembre 2013, le seuil statutaire de 3 % et détenir à cette date, pour le compte des fonds qu'il gère 12 630 577 actions de la Société représentant 3,03 % du capital.
11. Par courrier en date du 21 novembre 2013, l'État français a déclaré avoir franchi à la baisse, par suite d'une cession de 19 500 000 actions finalisée le 15 novembre 2013, les seuils statutaires en capital de 27 %, 26 %, 25 %, 24 % et 23 % et les seuils statutaires en droits de vote de 29 %, 28 %, 27 % et 26 % et détenir, au 21 novembre 2013, 93 440 227 actions représentant 22,41 % de capital, auxquelles sont attachés 132 440 227 droits de vote représentant 25,64 % des droits de vote de la Société.
12. Par courrier reçu par l'AMF le 22 novembre 2013, l'État français a déclaré avoir franchi en baisse, le 15 novembre 2013, le seuil légal de 25 % du capital et détenir à cette date 93 440 227 actions, représentant 132 440 227 droits de vote, soit 22,41 % du capital et 25,64 % des droits de vote (avis AMF n°213C1784).
13. Par courrier en date du 27 novembre 2013, Schroders Plc a déclaré détenir, au 22 novembre 2013, directement ou pour le compte de fonds qu'il gère, 12 114 728 actions de la Société représentant 2,9 % du capital.
14. UBS Investment Bank, Wealth Management and Corporate Centre, par courrier du 10 décembre 2013, a déclaré détenir au 6 décembre 2013, 4 761 075 actions de la Société représentant 1,14 % du capital et 0,92 % des droits de vote.
15. Les cinq sociétés de gestion fondamentale du groupe Amundi, à savoir Amundi, Société Générale Gestion, Étoile Gestion, CPR Asset Management et BFT Gestion ont unifié leur politique de vote et effectuent une déclaration commune de franchissement de seuils. Dans ce contexte, Amundi Asset Management a déclaré par courrier en date du 10 décembre 2013, détenir dans ses OPVCM, 8 390 740 actions, représentant 2,01 % du capital de la Société, entraînant le franchissement à la hausse du seuil statutaire de 2 % en capital.
16. Natixis Asset Management (21, quai d'Austerlitz, 75634 Paris cedex 13), agissant pour le compte du FCPE Safran Investissement, a déclaré le 20 décembre 2013, détenir au 30 novembre 2013, pour le compte dudit FCPE, des actions représentant 40 110 342 droits de vote, soit 7,77 % des droits de vote de la Société.

7.3.4.2 Mouvements significatifs depuis le 1^{er} janvier 2014

State Street Corporation, par courrier en date du 8 janvier 2014, a déclaré avoir franchi à la hausse, par suite d'acquisition d'actions, le seuil statutaire de 1 % et détenir au 1^{er} janvier 2014, pour le compte des fonds et comptes qu'il gère, 5 569 816 actions représentant 1,34 % du capital et 4 269 564 droits de vote représentant 0,83 % des droits de vote de la Société.

Aucun autre mouvement significatif n'a été porté à la connaissance de la Société depuis le 1^{er} janvier 2014 et jusqu'à la date de dépôt du présent document de référence.

7.3.4.3 Seuil de déclenchement d'une offre publique obligatoire — clause de grand-père

En application de l'article L. 433-3 du Code monétaire et financier et de l'article 234-2 du règlement général de l'AMF pris pour son application, le seuil déclencheur de l'obligation de dépôt d'un projet d'offre publique a été abaissé, le 1^{er} février 2011, du tiers à 30 % du capital ou des droits de vote.

Une clause dite de « grand-père » bénéficie sans limite de durée aux actionnaires dont la détention se situait entre 30 % et un tiers au 1^{er} janvier 2010 : ces actionnaires se verront appliquer l'ancien seuil d'offre publique obligatoire (33,33 %) tant que leur participation demeurera comprise entre ces deux seuils (article 234-11, alinéa 1 du règlement général de l'AMF).

L'État, actionnaire de la Société, qui détenait au 1^{er} janvier 2010 une participation en capital de 30,20 % (représentant à cette date 27,18 % des droits de vote) était concerné par l'article 234-11 alinéa 1 du règlement général de l'AMF pour sa détention en capital et a fait, à cet égard, une déclaration de participation le 24 février 2011 à l'AMF, publiée le 25 février 2011 dans l'avis n° 211C0236.

En d'autres termes, un franchissement de seuil du tiers en capital ou un franchissement de seuil de 30 % en droits de vote par l'État plaçait celui-ci dans l'obligation de déposer un projet d'offre publique obligatoire.

En conséquence de la cession de 3,12 % du capital de Safran le 27 mars 2013 (décrite au § 2.5 du document de référence 2012 et rappelée au point 1 du § 7.3.4.1), l'État a perdu, au 27 mars 2013, le bénéfice de la clause de grand-père.

7.3.5 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ – PACTE D'ACTIONNAIRES

À la date de dépôt du présent document de référence, aucun actionnaire ne détient, directement ou indirectement, conjointement ou de concert, une fraction des droits de vote lui permettant d'exercer le contrôle de la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun pacte d'actionnaires en cours de validité portant sur les titres Safran.

7.3.6 ACCORDS DONT LA MISE EN ŒUVRE POURRAIT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DANS LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement dans le contrôle de la Société.

Engagements de conservation de titres

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun engagement collectif de conservation portant sur les actions Safran.

7.3.7 ACTIONNARIAT SALARIÉ

7.3.7.1 Attributions gratuites d'actions

Dans le cadre de l'autorisation qui lui a été consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2008 dans sa 14^e résolution, le directoire de Safran a décidé le 3 avril 2009 de procéder à l'attribution gratuite de 4 200 000 actions Safran existantes, représentant environ 1 % du capital social, aux salariés des sociétés du Groupe situées dans le périmètre du comité d'entreprise européen, à raison de 100 actions gratuites par bénéficiaire.

Pour les salariés des sociétés françaises du Groupe, les actions gratuites ont été livrées aux bénéficiaires en avril 2011. Les droits attachés aux actions pouvaient être exercés dès la livraison (droit de vote, dividende).

Parmi les mandataires sociaux de Safran, seuls les deux membres du conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires à cette date ont bénéficié de cette attribution gratuite d'actions, en leur qualité de salariés (cf. § 6.2.2). Les autres mandataires sociaux qui auraient pu bénéficier de ce plan d'attribution au titre de leur contrat de travail ont renoncé individuellement à leur droit.

Pour les salariés des sociétés étrangères situées dans le périmètre du comité d'entreprise européen 500 actions ont été livrées en 2012 et 495 700 actions gratuites ont été livrées en avril 2013 aux bénéficiaires éligibles encore présents à cette date, sans période de conservation.

7.3.7.2 Autres opérations

PRIME DE PARTAGE DES PROFITS

En 2013 comme en 2012, les dividendes par action versés par Safran étant en augmentation par rapport à la moyenne des deux années précédentes, le Groupe a versé à ses salariés une prime de partage des profits. En 2013, la prime de partage des profits est déterminée dans le cadre du nouvel accord de participation

Groupe signé en 2012 (cf. § 3.1 note 6 et § 5.3.4). En effet, considérant que le dispositif de prime de partage des profits, instauré par la loi du 28 juillet 2011, est également un dispositif de redistribution de résultat, l'accord de participation Groupe prévoit désormais l'attribution d'un supplément de participation en cas d'augmentation des dividendes (à compter des dividendes à verser en 2013 au titre des résultats 2012). Jusqu'en 2012, la prime accordée correspondait à un montant forfaitaire représentatif de l'avantage négocié et accordé au titre des dividendes versés.

OPÉRATION D'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Dans le cadre des cessions successives par l'État de 3,12 % (le 27 mars 2013) et de 4,7 % (le 15 novembre 2013) du capital de la Société (cf. § 7.3.4.1), 3 611 111 actions seront réservées à la souscription des salariés et des anciens salariés de Safran et de ses filiales, en application de la loi de privatisation du 6 août 1986.

7.3.7.3 Options de souscription et d'achat d'actions

À la date de dépôt du présent document de référence, le conseil d'administration de Safran n'a pas fait usage de l'autorisation qui lui a été donnée par l'assemblée générale du 28 mai 2013 (20^e résolution), pour une durée de 26 mois, de consentir des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société ou à l'achat d'actions existantes provenant de rachats d'actions effectués par la Société. Cette autorisation viendra à échéance le 27 juillet 2015.

Aucun plan de souscription d'actions ou d'achat d'actions n'est en cours.

Les sociétés liées à Safran ne consentent pas d'options de souscription ou d'achat d'actions.

7.3.8 OPÉRATIONS DE CESSION TEMPORAIRE PORTANT SUR DES ACTIONS SAFRAN

En application de la loi, toute personne physique ou morale (à l'exception des prestataires de services d'investissement visés au 3° du IV de l'article L. 233-7 du Code de commerce), détenant seule ou de concert, au titre d'une ou plusieurs opérations de cession temporaire ou assimilées au sens de l'article L. 225-126 du Code précité, un nombre d'actions représentant plus du deux-centième (0,5 %) des droits de vote de la Société, est tenue d'informer la Société et l'Autorité des marchés financiers (AMF) du nombre d'actions possédées à titre temporaire, au plus tard le troisième jour ouvré précédant l'assemblée générale à 00h00.

À défaut d'avoir été déclarées, les actions acquises au titre d'une opération de cession temporaire sont privées de droit de vote pour l'assemblée générale concernée et pour toute assemblée générale qui se tiendrait jusqu'à la revente ou la restitution des actions.

Aucune déclaration d'opération de cession temporaire n'a été portée à la connaissance de la Société au cours de l'exercice 2013.

Aucune déclaration d'opération de cession temporaire n'a été portée à la connaissance de la Société depuis le 1^{er} janvier 2014 et jusqu'à la date de dépôt du présent document de référence.

7.4 RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

7.4.1 UNE INFORMATION ACCESSIBLE

L'ensemble de l'information financière et des supports de communication financière sont consultables, en version électronique, sur le site internet de Safran (www.safran-group.com) dans la rubrique Finance qui réunit notamment :

- le rapport d'activité (incluant le rapport de développement durable) ;
- le document de référence (incluant le rapport financier) et le rapport financier semestriel déposés auprès de l'AMF ;

- l'ensemble des communiqués de presse financiers et des supports de communication financière (publication des résultats, *Capital Markets Day*, *roadshow*...) ;
- les documents relatifs à l'assemblée générale des actionnaires ;
- les lettres aux actionnaires, le guide de l'actionnaire, le programme des visites de site.

L'envoi de ces informations peut également être effectué par courrier sur simple demande auprès de la direction de la communication financière.

7.4.2 RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS ET LES ANALYSTES FINANCIERS

Afin d'assurer une relation de qualité avec la communauté financière, la direction de la communication financière organise régulièrement des événements permettant aux analystes financiers et aux investisseurs institutionnels de rencontrer la direction générale.

Concernant l'exercice 2013, les chiffres d'affaires du premier et troisième trimestre, les résultats semestriels et les résultats annuels ont fait l'objet de présentations par la direction générale à l'occasion de conférences téléphoniques au cours desquelles elle a aussi répondu aux questions des investisseurs et des analystes financiers.

Le 16 juin 2013, Safran a également organisé, à Paris, une Journée Investisseurs (*Capital Markets Day*) pour les analystes financiers et les investisseurs. Cette rencontre a été animée par le président-directeur général et par le directeur général délégué, affaires

économiques et financières, avec à leurs côtés des membres du comité exécutif et de l'équipe de direction opérationnelle. À cette occasion, les dirigeants du Groupe ont présenté les derniers développements de Safran lors de sessions plénières, notamment sur les moteurs civils, l'avion plus électrique et le modèle économique.

Par ailleurs, tout au long de l'année, la direction générale et la direction de la communication financière ont participé à plus de 500 réunions et conférences téléphoniques, en France et à l'étranger, avec des gérants de portefeuille ou des analystes financiers. Ces contacts réguliers participent à la construction d'une relation de confiance.

L'action Safran est suivie par plus de 20 bureaux d'analyse financière.

7.4.3 RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Pour développer une relation de confiance et de proximité avec ses actionnaires individuels, Safran a organisé deux réunions qui leur ont été réservées. La première session a eu lieu le 17 octobre 2013 à Toulouse et la deuxième, le 3 décembre 2013 à Pau.

Par ailleurs, afin de renforcer ce lien avec ses actionnaires, Safran propose aux membres de son Club actionnaire de participer à des

visites de sites industriels. En 2013, six visites d'une demi-journée ont permis à plus de 100 personnes de découvrir les activités du Groupe de manière approfondie.

Le 15 octobre 2013, Safran a reçu la Médaille d'argent du Grand Prix des Actions*, reflétant la qualité des démarches mises en place vis-à-vis de ses actionnaires.

7.4.4 AGENDA PRÉVISIONNEL

Publication du chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2014 : 23 avril 2014

Assemblée générale mixte : 27 mai 2014 au Palais des Congrès de Paris

Publication des résultats semestriels 2014 : 31 juillet 2014

Publication du chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2014 : 23 octobre 2014

7.4.5 CONTACTS COMMUNICATION FINANCIÈRE

2, boulevard du Général Martial-Valin
75724 Paris cedex 15

Contact investisseurs et analystes

Téléphone : +33 (0)1 40 60 83 53

E-mail : investor.relation@safran.fr

Contact actionnaires individuels et Club actionnaire

N° Vert : 0 800 17 17 17

E-mail : actionnaire.individuel@safran.fr

* Classement établi par le magazine « Mieux Vivre votre Argent » et Vigeo (agence de notation extra-financière).

7.5 INFORMATIONS BOURSIÈRES

L'action Safran (code ISIN : FR0000073272 – mnémonique : SAF) est cotée en continu sur le compartiment A du marché Eurolist d'Euronext Paris et éligible au SFD (cf. notice Euronext n° 2005-1865 du 11 mai 2005).

Depuis le 19 septembre 2011, l'action Safran fait partie des indices CAC 40, CAC 40 *Equal Weight*, CAC Large 60, SBF 120, CAC *All-Tradable*, CAC *All-Share*, CAC *Industrials*, CAC Aero. & Def., Euronext 100 et Euronext FAS IAS. Safran fait également partie de l'indice LC 100 Europe depuis le 21 mars 2011.

Principales données boursières sur 3 ans	2011	2012	2013
Nombre d'actions au 31 décembre	417 029 585	417 029 585	417 029 585
Cours de l'action (en euros)			
Cours le plus haut	30,500	32,850	50,690
Cours le plus bas	20,180	22,755	32,760
Dernier cours de l'exercice	23,205	32,595	50,510
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	9 677	13 593	21 064

Évolution du cours de Bourse du 1 ^{er} janvier 2013 au 28 février 2014	Cours moyen* (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)	Transaction moyenne journalière (en nombre de titres)	Capitalisation boursière moyenne ** (en millions d'euros)
Janvier 2013	33,610	34,870	32,760	509 538	14 016
Février	34,119	35,545	33,065	872 702	14 229
Mars	35,700	36,950	34,140	923 221	14 888
Avril	35,621	37,970	33,365	985 443	14 855
Mai	39,697	37,970	33,365	807 246	16 555
Juin	40,225	41,790	38,480	950 481	16 775
Juillet	42,587	44,880	40,145	751 789	17 760
Août	43,175	44,660	41,755	534 190	18 005
Septembre	44,124	45,835	42,235	647 981	18 401
Octobre	46,105	47,770	44,215	593 044	19 227
Novembre	47,351	48,885	45,940	943 703	19 747
Décembre	48,800	50,690	47,130	606 853	20 351
Janvier 2014	52,460	54,560	50,080	679 085	21 877
Février	52,537	54,590	49,315	961 771	21 909

* Moyenne arithmétique des cours de clôture.

** Sur 417 029 585 actions composant le capital social du 1^{er} janvier 2013 au 28 février 2014. Source : Nyse Euronext.



8

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 27 MAI 2014

8.1	ORDRE DU JOUR	316
	Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	316
	Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	316
	Pouvoirs	316
8.2	PROJET DE RÉSOLUTIONS	317
8.2.1	Rapport du conseil d'administration sur les résolutions proposées à l'assemblée générale	317
8.2.2	Projet de texte des résolutions	335
8.3	HISTORIQUE DE DISTRIBUTION DU DIVIDENDE	341
8.4	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	342
8.5	RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	343
8.5.1	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	343
8.5.2	Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital	347



11

résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

2

résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

1

résolution relative aux pouvoirs

L'assemblée générale se déroulera le 27 mai 2014 au Palais des Congrès de Paris.

Projet et présentation des résolutions

- Approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés de l'exercice 2013
- Affectation du résultat, fixation du dividende
- Conventions et engagements réglementés
- Fixation des jetons de présence du conseil d'administration
- Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société
- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Jean-Paul Herteman, président-directeur général
- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 aux directeurs généraux délégués
- Autorisation financière/autorisation de réduction de capital par annulation d'actions autodétenues
- Représentation des salariés au conseil d'administration ; modifications statutaires
- Pouvoirs pour les formalités

Dividende

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale du 27 mai 2014, un dividende de 1,12 euro par action représentant un montant total distribué d'environ 467 millions d'euros (un acompte sur dividende 2013 de 200 millions d'euros a déjà été versé en décembre 2013).

	2011	2012	2013
Dividende par action	0,62 €	0,96 €	1,12 €

8.1 ORDRE DU JOUR

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Première résolution :	Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2013
Deuxième résolution :	Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2013
Troisième résolution :	Affectation du résultat, fixation du dividende
Quatrième résolution :	Approbation d'un engagement réglementé soumis aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, pris au bénéfice de Stéphane Abrial, directeur général délégué, en matière de retraite et de prévoyance
Cinquième résolution :	Approbation d'un engagement réglementé soumis aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, pris au bénéfice de Jean-Paul Herteman, président-directeur général, en matière de retraite
Sixième résolution :	Approbation d'engagements réglementés soumis aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, pris au bénéfice des directeurs généraux délégués, en matière de retraite
Septième résolution :	Approbation des conventions soumises aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce
Huitième résolution :	Fixation des jetons de présence
Neuvième résolution :	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société
Dixième résolution :	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Jean-Paul Herteman, président-directeur général
Onzième résolution :	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 aux directeurs généraux délégués

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Douzième résolution :	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions de la Société détenues par celle-ci
Treizième résolution :	Modification de l'article 14 des statuts à l'effet de déterminer les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi

POUVOIRS

Quatorzième résolution :	Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités
--------------------------	--

8.2 PROJET DE RÉSOLUTIONS

8.2.1 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉSOLUTIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

PRÉSENTATION DES 1^{RE} ET 2^E RÉSOLUTIONS

Approbation des comptes

Il vous est demandé d'approuver les comptes sociaux de la Société et les comptes consolidés pour l'exercice 2013 ainsi que les dépenses et charges non déductibles fiscalement.

- Les comptes sociaux de la Société font ressortir un bénéfice de 327,8 millions d'euros.
- Les comptes consolidés font ressortir un résultat net (part du Groupe) de 1 386 millions d'euros (3,33 euros par action).

PRÉSENTATION DE LA 3^E RÉSOLUTION

Affectation du résultat

Le bénéfice de la Société pour l'exercice 2013, soit 327,8 millions d'euros, augmenté du report à nouveau de l'exercice précédent s'élevant à 368,3 millions d'euros, constitue un bénéfice distribuable de 696,1 millions d'euros.

Le conseil d'administration propose de verser aux actionnaires un dividende d'un montant global de 467 millions d'euros, correspondant à une distribution de 1,12 euro par action, en progression de 17 % par rapport à l'exercice précédent.

Un acompte sur dividende de 0,48 euro par action, détaché le 16 décembre 2013, a été mis en paiement le 19 décembre 2013. Le solde à distribuer, soit 0,64 euro par action, serait mis en paiement le 3 juin 2014, étant précisé qu'il sera détaché de l'action le 29 mai 2014.

Le solde du bénéfice distribuable, soit 229 millions d'euros, serait affecté au report à nouveau.

L'acompte sur dividende déjà versé est éligible en totalité à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158, 3-2° du Code général des impôts pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France.

Le solde à distribuer est également éligible en totalité à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158, 3-2° du Code général des impôts pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France. L'établissement payeur, BNP Paribas Securities Services, retiendra à la source, sur le montant brut du solde versé aux personnes

physiques fiscalement domiciliées en France, et conformément aux dispositions de l'article 117 quater du Code général des impôts (tel que modifié par les dispositions de l'article 9 de la loi n° 2012-1509 du 29 décembre 2012 portant loi de finances pour 2013), un prélèvement obligatoire non libératoire de 21 %, auquel s'ajoutent 15,5 % de prélèvements sociaux. Ce prélèvement obligatoire non libératoire n'est pas applicable aux revenus afférents à des titres détenus dans un plan d'épargne en actions (PEA), défini aux articles L. 221-30 et suivants du Code monétaire et financier.

Le prélèvement obligatoire non libératoire constitue un acompte de l'impôt sur le revenu. En conséquence, le dividende reçu par l'actionnaire sera soumis à l'impôt sur le revenu au barème progressif, après application de l'abattement de 40 %. Ensuite, le prélèvement obligatoire non libératoire acquitté lors de la mise en paiement du dividende pourra être imputé sur cet impôt. Si le prélèvement obligatoire non libératoire excède l'impôt dû, l'excédent est restitué par l'administration fiscale à l'actionnaire conformément aux dispositions de l'article 117 quater du Code général des impôts.

En pratique, le prélèvement obligatoire non libératoire prélevé lors de la mise en paiement du solde le 3 juin 2014 sera imputable sur l'impôt sur le revenu dû en 2015 à raison des revenus perçus en 2014.

Les personnes physiques, fiscalement domiciliées en France, appartenant à un foyer fiscal, dont le revenu fiscal de référence de l'année 2013 est inférieur à 50 000 euros (pour les contribuables célibataires, divorcés ou veufs) ou 75 000 euros (pour les contribuables soumis à une imposition commune), peuvent demander à être dispensés du prélèvement obligatoire non libératoire. Pourront bénéficier de cette dispense lors de la distribution du solde qui sera mise en paiement le 3 juin 2014, les actionnaires qui auront délivrés, avant le 31 mars 2014, à l'établissement payeur, l'attestation sur l'honneur prévue à l'article 242 quater du Code général des impôts, indiquant que leur revenu fiscal de référence de l'année 2013 ne dépassait pas les seuils visés à l'article 117 quater du Code général des impôts.

PRÉSENTATION DES 4^E, 5^E, 6^E ET 7^E RÉSOLUTIONS

Conventions et engagements réglementés

Les 4^e à 7^e résolutions ont pour objet de soumettre à votre approbation les conventions et engagements réglementés par les dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce conclus au cours de l'exercice 2013 tels qu'ils sont décrits dans le rapport spécial des commissaires aux comptes.

Il s'agit :

- des conventions, hors opérations courantes, conclues notamment entre la Société et des sociétés avec lesquelles elle a des dirigeants communs, ou entre la Société et un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la Société ; il vous est demandé de constater qu'aucune convention nouvelle de cette nature n'a été conclue au cours de l'exercice 2013 ;
- des engagements pris au bénéfice des dirigeants (président-directeur général et directeurs généraux délégués) correspondants à des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions ; plusieurs engagements relevant de cette procédure ont été conclus au cours de l'exercice 2013.

- **4^e résolution – Approbation d'un engagement réglementé soumis aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, pris au bénéfice de Stéphane Abrial, directeur général délégué, en matière de retraite et de prévoyance**

Poursuite de la couverture prévoyance et de la couverture retraite supplémentaire à cotisations définies de Stéphane Abrial, directeur général délégué

Stéphane Abrial bénéficiait, antérieurement à sa nomination en qualité de directeur général délégué, au titre de son contrat de travail, du régime de prévoyance applicable à l'ensemble du personnel de Safran. De même, il bénéficiait d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable aux cadres de la Société.

Le conseil d'administration du 25 juillet 2013 a décidé d'autoriser Stéphane Abrial à continuer de bénéficier de ce régime de prévoyance et de ce régime de retraite supplémentaire à cotisations définies, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné. Les cotisations sont assises sur la rémunération, fixe et variable, qu'il perçoit au titre de son mandat de directeur général délégué.

Il vous est proposé d'approuver cet engagement.

- **5^e résolution – Approbation d'un engagement réglementé soumis aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, pris au bénéfice de Jean-Paul Herteman, président-directeur général, en matière de retraite**

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines du Groupe, le conseil d'administration de Safran a décidé, le 31 octobre 2013, la mise en œuvre, à compter du 1^{er} janvier 2014, d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies dont la population éligible est composée des cadres supérieurs du Groupe, qui sont actuellement environ 400, plus amplement décrit aux § 3.1 note 21 et 6.2.1 du présent document de référence.

Par décision du 11 décembre 2013, le conseil d'administration a décidé d'étendre le bénéfice de ce régime de retraite supplémentaire

aux dirigeants mandataires sociaux, dont Jean-Paul Herteman, président-directeur général.

Il vous est proposé d'approuver cet engagement.

Jean-Paul Herteman, président-directeur général, compte tenu de la décision du conseil du 11 décembre 2013 de le faire bénéficier de ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies, a déclaré renoncer irrévocablement à se prévaloir du bénéfice des engagements réglementés pris à son égard en 2011, ainsi qu'il est exposé au § 6.2.1 du présent document de référence.

- **6^e résolution – Approbation d'engagements réglementés soumis aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, pris au bénéfice des directeurs généraux délégués, en matière de retraite**

Il résulte de la décision du conseil d'administration mentionnée ci-dessus du 11 décembre 2013, que le bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies a également été étendu aux trois directeurs généraux délégués, Stéphane Abrial, Ross McInnes et Marc Ventre.

Il vous est proposé d'approuver ces engagements.

- **7^e résolution – Conventions réglementées visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce**

Il vous est également demandé de constater qu'aucune convention de la nature de celles visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice 2013.

PRÉSENTATION DE LA 8^E RÉSOLUTION

Jetons de présence

Il vous est proposé de fixer à 868 000 euros le montant global des jetons de présence alloués au conseil d'administration pour l'exercice 2014.

PRÉSENTATION DE LA 9^E RÉSOLUTION

Programmes de rachat

La Société doit pouvoir disposer de la flexibilité nécessaire pour lui permettre d'être en mesure de réagir aux variations des marchés financiers en procédant à l'achat d'actions.

Il est donc demandé à l'assemblée de renouveler l'autorisation accordée au conseil d'administration de mettre en œuvre un programme de rachat par la Société de ses propres actions, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

Le nombre d'actions susceptibles d'être acquises ne pourrait excéder 10 % des actions composant le capital social, soit à titre indicatif 41 702 958 actions sur la base du capital au 31 décembre 2013, la Société ne pouvant par ailleurs détenir, directement et indirectement, plus de 10 % de son capital.

Les achats, cessions ou transferts pourraient être réalisés par tous moyens, y compris les négociations de blocs ou l'utilisation de produits dérivés, et à tout moment, y compris en période d'offre publique initiée par la Société, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le prix maximum d'achat serait de 65 euros par action et le montant global des fonds affectés à la réalisation du programme ne pourrait excéder 2,7 milliards d'euros.

Les objectifs de ce programme de rachat d'actions seraient ceux autorisés par la réglementation en vigueur, notamment :

- animation du marché du titre Safran par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- attribution ou cession d'actions aux salariés ou à certains mandataires sociaux, notamment au titre de la participation aux résultats, ou par l'attribution gratuite d'actions, ou dans le cadre des plans d'épargne du Groupe ;
- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; et
- remise à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- annulation d'actions, sous réserve de l'adoption par l'assemblée générale du 27 mai 2014 de la 12^e résolution soumise à son vote.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 18 mois et remplacerait, à la date de l'assemblée, la précédente autorisation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (10^e résolution).

Bilan 2013 des précédents programmes de rachat d'actions autorisés par l'assemblée générale des actionnaires

Au cours de l'exercice 2013, les achats cumulés, dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Oddo Corporate Finance, a porté sur 2 957 646 actions.

Les ventes cumulées, dans le cadre des contrats de liquidité mentionnés ci-dessus, ont porté sur 3 002 261 actions Safran.

Il a par ailleurs été livré un total de 495 700 actions, dans le cadre d'une opération d'attribution gratuite d'actions (décrite au § 7.2.7.1 du document de référence).

Il n'a pas été procédé durant cet exercice à l'annulation d'actions préalablement rachetées.

À la date du 31 décembre 2013, Safran détenait directement 581 104 de ses propres actions, représentant 0,14 % de son capital.

La répartition par objectifs des actions autodétenues était la suivante :

- attribution ou cession d'actions à des salariés ou mandataires sociaux : 518 604 actions, représentant 0,12 % du capital ;
- animation du marché du titre Safran, dans le cadre d'un contrat de liquidité : 62 500 actions, représentant 0,015 % du capital.

PRÉSENTATION DES 10^E ET 11^E RÉSOLUTIONS

En application du § 24.3 du Code AFEP/MEDEF dans sa version publiée en juin 2013, Code de gouvernement d'entreprise auquel se réfère la Société, le « conseil doit présenter à l'assemblée générale ordinaire annuelle la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Cette présentation porte sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature ».

Le Code AFEP/MEDEF prévoit que cette présentation doit être suivie d'un vote consultatif des actionnaires. Le Code recommande, à cet égard, de présenter au vote des actionnaires une résolution pour le directeur général et une résolution pour le ou les directeurs généraux délégués.

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, il vous est proposé par la 10^e résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au président-directeur général, Jean-Paul Herteman, et par la 11^e résolution d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos aux directeurs généraux délégués, Stéphane Abrial, Ross McInnes, Marc Ventre et Dominique-Jean Chertier (le mandat de ce dernier ayant pris fin le 30 juin 2013).

10^e résolution – Présentation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Jean-Paul Herteman, président-directeur général

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	730 000 €	<p>La rémunération fixe annuelle de Jean-Paul Herteman avait été fixée à 730 000 euros jusqu'au 1^{er} janvier 2014, par le conseil d'administration lors de sa séance du 26 mai 2011.</p> <p>Sur proposition de Jean-Paul Herteman, le conseil d'administration du 11 décembre 2013 a reconduit cette rémunération fixe annuelle de 730 000 € jusqu'à l'échéance de son mandat, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2015.</p>
Rémunération variable annuelle	803 000 €	<p>La part variable est déterminée, pour chaque exercice, pour 2/3 sur la base d'objectifs économiques et pour 1/3 sur la base d'objectifs personnels. Le conseil d'administration a décidé de retenir comme objectifs économiques l'EBIT, le <i>free cash flow</i> et le BFR. Le conseil pondère la répartition entre ces trois critères pour chaque nouvel exercice. Il détermine également un seuil de déclenchement et un plafond pour chacun d'eux, ainsi qu'un plafond global.</p> <p>S'agissant des critères économiques, le 12 décembre 2012, le conseil d'administration a retenu le paramétrage suivant pour l'exercice 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pondérations : <ul style="list-style-type: none"> – EBIT : 60 %, – BFR : 10 %, et – <i>free cash flow</i> : 30 % ; • seuils de déclenchement, les objectifs étant ceux du budget annuel : <ul style="list-style-type: none"> – 80 % de l'objectif d'EBIT, – 135 % du BFR budgétisé (une valeur du BFR supérieure à 135 % du BFR budgétisé ne donne droit à aucune part variable sur cet objectif), et – 65 % de l'objectif de <i>free cash flow</i>. <p>Ce même conseil a fixé les modalités de calcul selon les seuils et plafonds suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le seuil de déclenchement de chaque critère déclenche l'attribution de la part variable (démarrage à 0 à partir du seuil pour atteindre 100 % à l'atteinte de 100 % du budget) ; • en cas de dépassement d'un objectif, la part variable attribuée au titre de cet objectif évolue au-delà de 100 % de façon proportionnelle au dépassement de l'objectif, sans toutefois pouvoir excéder 130 % quel que soit le dépassement de l'objectif, comme suit : <ul style="list-style-type: none"> – l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'objectif budgétaire d'EBIT donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère, – l'atteinte de 65 % (et en deçà) de l'objectif de BFR donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère, et – l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'objectif budgétaire de <i>free cash flow</i> donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère. <p>Le total du bonus peut atteindre 100 % de la rémunération fixe en cas d'atteinte de tous les objectifs, voire, en cas de surperformance justifiée, la dépasser pour atteindre 130 %, cette surperformance étant appréciée par le conseil en fonction des objectifs individuels et proportionnellement aux résultats pour les objectifs économiques.</p> <p>À l'occasion de cette même réunion, le conseil d'administration a également arrêté les objectifs personnels de Jean-Paul Herteman. Il s'agit d'objectifs mesurables, non exclusivement financiers, essentiellement liés aux principaux enjeux stratégiques du Groupe en termes de programmes, de compétitivité et de croissance externe. Ils ne peuvent être divulgués compte tenu de leur sensibilité stratégique et concurrentielle.</p> <p>Le niveau de réalisation des objectifs fixés pour la rémunération variable de Jean-Paul Herteman au titre de l'exercice 2013 a été examiné par le conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2014, après avis du comité des nominations et des rémunérations.</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
		Concernant la performance économique du Groupe, les objectifs d'EBIT et de <i>free cash flow</i> ont été dépassés, cette surperformance ayant largement compensé le fait que l'objectif de BFR n'ait été que partiellement atteint. Le niveau de réalisation pour les objectifs qualitatifs personnels a été établi de manière précise, et n'est pas rendu public pour les raisons de confidentialité exposées plus haut. Le niveau de réalisation des objectifs de rémunération variable déterminés pour l'exercice 2013 a donné lieu au versement à Jean-Paul Herteman d'une part variable de 803 000 euros.
Rémunération variable différée	NA ⁽¹⁾	Jean-Paul Herteman ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération exceptionnelle	NA	Jean-Paul Herteman ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options = NA	Jean-Paul Herteman ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'options.
	Actions = NA Autre élément = NA	Jean-Paul Herteman ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'actions de performance ni autre élément de rémunération de long terme.
Jetons de présence	40 657 €	Jean-Paul Herteman perçoit des jetons de présence au titre de ses mandats d'administrateur et de président du conseil d'administration.
Valorisation des avantages de toute nature	3 742 € (valorisation comptable)	Jean-Paul Herteman bénéficie d'un véhicule de fonction.

(1) NA = non applicable.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	0 €	Suivant décision du conseil d'administration du 21 avril 2011, en cas de cessation anticipée de mandat du président-directeur général de Jean-Paul Herteman, pour quelque cause que ce soit, sauf faute grave ou lourde, (y compris les conséquences d'une fusion ou d'une absorption par une autre entreprise, d'un événement de santé de l'intéressé ou d'une divergence stratégique de ce dernier avec les autres membres du conseil d'administration), Jean-Paul Herteman pouvait bénéficier d'une indemnité d'un montant équivalent à deux années de rémunération fixe et variable. Cet engagement avait été soumis à l'assemblée générale mixte du 31 mai 2012 (5 ^e résolution), conformément à la procédure applicable en matière de conventions et engagements réglementés. Jean-Paul Herteman a renoncé irrévocablement à se prévaloir du bénéfice de cette indemnité de départ, ce dont il a été pris acte par le conseil d'administration le 11 décembre 2013.
Indemnité de non-concurrence	NA	Il n'existe pas de clause de non-concurrence.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants soumis au vote	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	0 €	<p>Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies : Jean-Paul Herteman bénéficiait précédemment en qualité de salarié de régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies applicables aux cadres de la Société.</p> <p>Le conseil d'administration du 27 juillet 2011 a décidé de l'autoriser à continuer de bénéficier de ces régimes de retraite supplémentaire, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné, les cotisations étant assises sur la rémunération, fixe et variable, qu'il perçoit au titre de son mandat de président-directeur général. Sur l'exercice 2013, les charges correspondantes inscrites dans les comptes sont de 43 607,68 euros.</p> <p>Cet engagement a été soumis à l'assemblée générale mixte du 31 mai 2012 (6^e résolution), conformément à la procédure applicable en matière de conventions et engagements réglementés.</p> <p>Régime de retraite supplémentaire à prestations définies : Dans le cadre de la gestion des ressources humaines du Groupe, le conseil d'administration a décidé, le 31 octobre 2013, la mise en œuvre, à compter du 1^{er} janvier 2014, d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies, en France, dont la population éligible est composée des cadres supérieurs du Groupe, qui sont actuellement au nombre d'environ 400. Par décision du 11 décembre 2013, le conseil d'administration a décidé d'étendre le bénéfice de ce régime de retraite supplémentaire aux quatre dirigeants mandataires sociaux, dont Jean-Paul Herteman.</p> <p>Les modalités de calcul de la rente qui serait versée à ces mandataires sociaux sont strictement les mêmes que celles prévues pour les cadres supérieurs bénéficiaires du régime, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le montant de la rente sera calculé en référence à une rémunération moyennée sur les trois dernières années et prendra en compte l'ancienneté du cadre concerné dans la catégorie des cadres supérieurs « hors statut » et directeurs du Groupe (avec un minimum de cinq années) à hauteur de 1,8 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, plafonné à 18 % ; • le taux de remplacement global (totalité des rentes de retraite de base, complémentaires et supplémentaires) ne pourra excéder 35 % de la rémunération de référence ; • le montant annuel de la rente de retraite supplémentaire ne pourra excéder trois plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), en vigueur à la date de liquidation de la pension de retraite du régime général de la Sécurité sociale (la valeur du plafond en 2013 est de 37 032 €) ; • l'attribution de cette rente de retraite supplémentaire est conditionnée à l'achèvement de la carrière de l'intéressé dans le Groupe et à la liquidation effective de sa pension de Sécurité sociale à taux plein. <p>Ainsi la rente annuelle potentielle à laquelle pourrait avoir droit Jean-Paul Herteman s'il réunit les conditions susvisées sera au maximum égale à trois plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), soit 111 096 € par an sur la base de la valeur du plafond en 2013.</p> <p>Cet engagement sera soumis à l'assemblée générale du 27 mai 2014 (5^e résolution), conformément à la procédure applicable en matière de conventions et engagements réglementés.</p>

11^e résolution – Présentation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 aux directeurs généraux délégués

- Présentation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Stéphane Abrial, directeur général délégué, Secrétariat général, depuis le 1^{er} juillet 2013

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	200 000 € (<i>prorata temporis</i> à compter du 1 ^{er} juillet 2013)	La rémunération fixe annuelle de Stéphane Abrial a été fixée à 400 000 euros par le conseil d'administration lors de sa séance 25 juillet 2013. À titre d'information, il est indiqué qu'avant sa nomination en qualité de directeur général délégué, Stéphane Abrial a perçu une rémunération fixe brute de 200 000 euros au titre de son contrat de travail avec Safran, pour la période du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2013.
Rémunération variable annuelle	200 000 € (<i>prorata temporis</i> à compter du 1 ^{er} juillet 2013)	<p>La part variable est déterminée, pour chaque exercice, pour 2/3 sur la base d'objectifs économiques et pour 1/3 sur la base d'objectifs personnels. Le conseil d'administration a décidé de retenir comme objectifs économiques l'EBIT, le <i>free cash flow</i> et le BFR. Le conseil pondère la répartition entre ces trois critères pour chaque nouvel exercice. Il détermine également un seuil de déclenchement et un plafond pour chacun d'eux, ainsi qu'un plafond global. S'agissant des critères économiques, le 25 juillet 2013, le conseil d'administration a retenu le paramétrage suivant pour l'exercice 2013 (<i>prorata temporis</i> à compter de la nomination de Stéphane Abrial) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pondérations : <ul style="list-style-type: none"> – EBIT : 60 %, – BFR : 10 %, et – <i>free cash flow</i> : 30 % ; • seuils de déclenchement, les objectifs étant ceux du budget annuel : <ul style="list-style-type: none"> – 80 % de l'objectif d'EBIT, – 135 % du BFR budgétisé (une valeur du BFR supérieure à 135 % du BFR budgétisé ne donne droit à aucune part variable sur cet objectif), et – 65 % de l'objectif de <i>free cash flow</i>. <p>Ce même conseil a fixé les modalités de calcul selon les seuils et plafonds suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le seuil de déclenchement de chaque critère déclenche l'attribution de la part variable (démarrage à 0 à partir du seuil pour atteindre 100 % à l'atteinte de 100 % du budget) ; • en cas de dépassement d'un objectif, la part variable attribuée au titre de cet objectif évolue au-delà de 100 % de façon proportionnelle au dépassement de l'objectif, sans toutefois pouvoir excéder 130 % quel que soit le dépassement de l'objectif, comme suit : <ul style="list-style-type: none"> – l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'objectif budgétaire d'EBIT donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère, – l'atteinte de 65 % (et en deçà) de l'objectif de BFR donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère, et – l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'objectif budgétaire de <i>free cash flow</i> donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère. <p>Le total du bonus peut atteindre 100 % de la rémunération fixe en cas d'atteinte de tous les objectifs, voire, en cas de surperformance justifiée, la dépasser pour atteindre 130 %, cette surperformance étant appréciée par le conseil en fonction des objectifs individuels et proportionnellement aux résultats pour les objectifs économiques.</p> <p>À l'occasion de cette même réunion, le conseil d'administration a également arrêté les objectifs personnels de Stéphane Abrial. Il s'agit d'objectifs mesurables, non exclusivement financiers, essentiellement liés aux principaux enjeux stratégiques du Groupe en termes de programmes, de compétitivité et de croissance externe. Ils ne peuvent être divulgués compte tenu de leur sensibilité stratégique et concurrentielle.</p> <p>Le niveau de réalisation des objectifs fixés pour la rémunération variable de Stéphane Abrial au titre de l'exercice 2013, <i>prorata temporis</i> à compter du début de son mandat, soit le 1^{er} juillet 2013, a été examiné par le conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2014, après avis du comité des nominations et des rémunérations.</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
		<p>Concernant la performance économique du Groupe, les objectifs d'EBIT et de <i>free cash flow</i> ont été dépassés, cette surperformance ayant largement compensé le fait que l'objectif de BFR n'ait été que partiellement atteint. Le niveau de réalisation pour les objectifs qualitatifs personnels a été établi de manière précise, et n'est pas rendu public pour les raisons de confidentialité exposées plus haut.</p> <p>Le niveau de réalisation des objectifs de rémunération variable déterminés pour l'exercice 2013, <i>prorata temporis</i> à compter du 1^{er} juillet 2013, a donné lieu au versement à Stéphane Abrial d'une part variable de 200 000 euros.</p> <p>À titre d'information, il est également précisé, qu'au titre de son contrat de travail pour la période antérieure à sa nomination en qualité de directeur général délégué, la rémunération variable brute de Stéphane Abrial s'est élevée à 160 000 euros.</p>
Rémunération variable différée	NA	Stéphane Abrial ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération exceptionnelle	NA	Stéphane Abrial ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options = NA	Stéphane Abrial ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'options.
	Actions = NA	Stéphane Abrial ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'actions de performance ni autre élément de rémunération de long terme.
	Autre élément = NA	
Jetons de présence	NA	Stéphane Abrial ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	1 709 € (valorisation comptable)	Stéphane Abrial bénéficie d'un véhicule de fonction. À titre d'information, Stéphane Abrial a bénéficié d'un véhicule de fonction en sa qualité de salarié, du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2013, soit un avantage valorisé à 1 709 euros.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

	Montants soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	NA	Stéphane Abrial ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	NA	Il n'existe pas de clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	<p>Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies : Stéphane Abrial bénéficiait précédemment en qualité de salarié d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable aux cadres de la Société.</p> <p>Le conseil d'administration du 25 juillet 2013 a décidé de l'autoriser à continuer de bénéficier de ce régime de retraite supplémentaire, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné, les cotisations étant assises sur la rémunération, fixe et variable, qu'il perçoit au titre de son mandat de directeur général délégué. Sur l'exercice 2013, les charges correspondantes inscrites dans les comptes sont de 4 068,38 euros (<i>pro rata temporis</i> à compter du 1^{er} juillet 2013).</p> <p>Cet engagement sera soumis à l'assemblée générale du 27 mai 2014 (4^e résolution), conformément à la procédure applicable en matière de conventions et engagements réglementés.</p> <p>Régime de retraite supplémentaire à prestations définies : Dans le cadre de la gestion des ressources humaines du Groupe, le conseil d'administration a décidé, le 31 octobre 2013, la mise en œuvre, à compter du 1^{er} janvier 2014, d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies, en France, dont la population éligible est composée des cadres supérieurs du Groupe, qui sont actuellement au nombre d'environ 400. Par décision du 11 décembre 2013, le conseil d'administration a décidé d'étendre le bénéfice de ce régime de retraite supplémentaire aux quatre dirigeants mandataires sociaux, dont Stéphane Abrial.</p> <p>Les modalités de calcul de la rente qui serait versée à ces mandataires sociaux sont strictement les mêmes que celles prévues pour les cadres supérieurs bénéficiaires du régime, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le montant de la rente sera calculé en référence à une rémunération moyennée sur les trois dernières années et prendra en compte l'ancienneté du cadre concerné dans la catégorie des cadres supérieurs « hors statut » et directeurs du Groupe (avec un minimum de cinq années) à hauteur de 1,8 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, plafonné à 18 % ; • le taux de remplacement global (totalité des rentes de retraite de base, complémentaires et supplémentaires) ne pourra excéder 35 % de la rémunération de référence ; • le montant annuel de la rente de retraite supplémentaire ne pourra excéder trois plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), en vigueur à la date de liquidation de la pension de retraite du régime général de la Sécurité sociale (la valeur du plafond en 2013 est de 37 032 €) ; • l'attribution de cette rente de retraite supplémentaire est conditionnée à l'achèvement de la carrière de l'intéressé dans le Groupe et à la liquidation effective de sa pension de Sécurité sociale à taux plein. <p>Ainsi la rente annuelle potentielle à laquelle pourrait avoir droit Stéphane Abrial s'il réunit les conditions susvisées sera au maximum égale à trois plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), soit 111 096 € par an sur la base de la valeur du plafond en 2013.</p> <p>Cet engagement sera soumis à l'assemblée générale du 27 mai 2014 (6^e résolution), conformément à la procédure applicable en matière de conventions et engagements réglementés.</p>

■ Présentation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Ross McInnes, directeur général délégué, Affaires économiques et financières

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	500 000 €	La rémunération fixe annuelle de Ross McInnes, jusqu'au 1 ^{er} janvier 2016, a été fixée par le conseil d'administration du 12 décembre 2012.
Rémunération variable annuelle	550 000 €	<p>La part variable est déterminée, pour chaque exercice, pour 2/3 sur la base d'objectifs économiques et pour 1/3 sur la base d'objectifs personnels. Le conseil d'administration a décidé de retenir comme objectifs économiques l'EBIT, le <i>free cash flow</i> et le BFR. Le conseil pondère la répartition entre ces trois critères pour chaque nouvel exercice. Il détermine également un seuil de déclenchement et un plafond pour chacun d'eux, ainsi qu'un plafond global.</p> <p>S'agissant des critères économiques, le 12 décembre 2012, le conseil d'administration a retenu le paramétrage suivant pour l'exercice 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pondérations : <ul style="list-style-type: none"> – EBIT : 60 %, – BFR : 10 %, et – <i>free cash flow</i> : 30 % ; • seuils de déclenchement, les objectifs étant ceux du budget annuel : <ul style="list-style-type: none"> – 80 % de l'objectif d'EBIT, – 135 % du BFR budgétisé (une valeur du BFR supérieure à 135 % du BFR budgétisé ne donne droit à aucune part variable sur cet objectif), et – 65 % de l'objectif de <i>free cash flow</i>. <p>Ce même conseil a fixé les modalités de calcul selon les seuils et plafonds suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le seuil de déclenchement de chaque critère déclenche l'attribution de la part variable (démarrage à 0 à partir du seuil pour atteindre 100 % à l'atteinte de 100 % du budget) ; • en cas de dépassement d'un objectif, la part variable attribuée au titre de cet objectif évolue au-delà de 100 % de façon proportionnelle au dépassement de l'objectif, sans toutefois pouvoir excéder 130 % quel que soit le dépassement de l'objectif, comme suit : <ul style="list-style-type: none"> – l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'objectif budgétaire d'EBIT donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère, – l'atteinte de 65 % (et en deçà) de l'objectif de BFR donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère, et – l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'objectif budgétaire de <i>free cash flow</i> donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère. <p>Le total du bonus peut atteindre 100 % de la rémunération fixe en cas d'atteinte de tous les objectifs, voire, en cas de surperformance justifiée, la dépasser pour atteindre 130 %, cette surperformance étant appréciée par le conseil en fonction des objectifs individuels et proportionnellement aux résultats pour les objectifs économiques.</p> <p>À l'occasion de cette même réunion, le conseil d'administration a également arrêté les objectifs personnels de Ross McInnes. Il s'agit d'objectifs mesurables, non exclusivement financiers, essentiellement liés aux principaux enjeux stratégiques du Groupe en termes de programmes, de compétitivité et de croissance externe. Ils ne peuvent être divulgués compte tenu de leur sensibilité stratégique et concurrentielle.</p> <p>Le niveau de réalisation des objectifs fixés pour la rémunération variable de Ross McInnes au titre de l'exercice 2013 a été examiné par le conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2014, après avis du comité des nominations et des rémunérations.</p> <p>Concernant la performance économique du Groupe, les objectifs d'EBIT et de <i>free cash flow</i> ont été dépassés, cette surperformance ayant largement compensé le fait que l'objectif de BFR n'ait été que partiellement atteint. Le niveau de réalisation pour les objectifs qualitatifs personnels a été établi de manière précise, et n'est pas rendu public pour les raisons de confidentialité exposées plus haut.</p> <p>Le niveau de réalisation des objectifs de rémunération variable déterminés pour l'exercice 2013 a donné lieu au versement à Ross McInnes d'une part variable de 550 000 euros.</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable différée	NA	Ross McInnes ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération exceptionnelle	NA	Ross McInnes ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options = NA Actions = NA Autre élément = NA	Ross McInnes ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'options. Ross McInnes ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'actions de performance ni autre élément de rémunération de long terme.
Jetons de présence	NA	Ross McInnes ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	4 091 € (valorisation comptable)	Ross McInnes bénéficie d'un véhicule de fonction.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

	Montants soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	NA	Ross McInnes ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	NA	Il n'existe pas de clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	<p>Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies :</p> <p>Ross McInnes bénéficiait précédemment en qualité de salarié d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable aux cadres de la Société.</p> <p>Le conseil d'administration du 27 juillet 2011 a décidé de l'autoriser à continuer de bénéficier de ce régime de retraite supplémentaire, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné, les cotisations étant assises sur la rémunération, fixe et variable, qu'il perçoit au titre de son mandat de directeur général délégué. Sur l'exercice 2013, les charges correspondantes inscrites dans les comptes sont de 18 901,78 euros. Cet engagement a été soumis à l'assemblée générale mixte du 31 mai 2012 (6^e résolution), conformément à la procédure applicable en matière de conventions et engagements réglementés.</p> <p>Régime de retraite supplémentaire à prestations définies :</p> <p>Dans le cadre de la gestion des ressources humaines du Groupe, le conseil d'administration a décidé, le 31 octobre 2013, la mise en œuvre, à compter du 1^{er} janvier 2014, d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies, en France, dont la population éligible est composée des cadres supérieurs du Groupe, qui sont actuellement au nombre d'environ 400. Par décision du 11 décembre 2013, le conseil d'administration a décidé d'étendre le bénéfice de ce régime de retraite supplémentaire aux quatre dirigeants mandataires sociaux, dont Ross McInnes.</p> <p>Les modalités de calcul de la rente qui serait versée à ces mandataires sociaux sont strictement les mêmes que celles prévues pour les cadres supérieurs bénéficiaires du régime, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le montant de la rente sera calculé en référence à une rémunération moyennée sur les trois dernières années et prendra en compte l'ancienneté du cadre concerné dans la catégorie des cadres supérieurs « hors statut » et directeurs du Groupe (avec un minimum de cinq années) à hauteur de 1,8 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, plafonné à 18 % ; • le taux de remplacement global (totalité des rentes de retraite de base, complémentaires et supplémentaires) ne pourra excéder 35 % de la rémunération de référence ; • le montant annuel de la rente de retraite supplémentaire ne pourra excéder trois plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), en vigueur à la date de liquidation de la pension de retraite du régime général de la Sécurité sociale (la valeur du plafond en 2013 est de 37 032 €) ; • l'attribution de cette rente de retraite supplémentaire est conditionnée à l'achèvement de la carrière de l'intéressé dans le Groupe et à la liquidation effective de sa pension de Sécurité sociale à taux plein. <p>Ainsi la rente annuelle potentielle à laquelle pourrait avoir droit Ross McInnes s'il réunit les conditions susvisées sera au maximum égale à trois plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), soit 111 096 € par an sur la base de la valeur du plafond en 2013.</p> <p>Cet engagement sera soumis à l'assemblée générale du 27 mai 2014 (6^e résolution), conformément à la procédure applicable en matière de conventions et engagements réglementés.</p>

■ Présentation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Marc Ventre, directeur général délégué, Opérations

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	500 000 €	La rémunération fixe annuelle de Marc Ventre, jusqu'au 1 ^{er} janvier 2016, a été fixée par le conseil d'administration du 12 décembre 2012.
Rémunération variable annuelle	550 000 €	<p>La part variable est déterminée, pour chaque exercice, pour 2/3 sur la base d'objectifs économiques et pour 1/3 sur la base d'objectifs personnels. Le conseil d'administration a décidé de retenir comme objectifs économiques l'EBIT, le <i>free cash flow</i> et le BFR. Le conseil pondère la répartition entre ces trois critères pour chaque nouvel exercice. Il détermine également un seuil de déclenchement et un plafond pour chacun d'eux, ainsi qu'un plafond global.</p> <p>S'agissant des critères économiques, le 12 décembre 2012, le conseil d'administration a retenu le paramétrage suivant pour l'exercice 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pondérations : <ul style="list-style-type: none"> – EBIT : 60 %, – BFR : 10 %, et – <i>free cash flow</i> : 30 % ; • seuils de déclenchement, les objectifs étant ceux du budget annuel : <ul style="list-style-type: none"> – 80 % de l'objectif d'EBIT, – 135 % du BFR budgétisé (une valeur du BFR supérieure à 135 % du BFR budgétisé ne donne droit à aucune part variable sur cet objectif), et – 65 % de l'objectif de <i>free cash flow</i>. <p>Ce même conseil a fixé les modalités de calcul selon les seuils et plafonds suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le seuil de déclenchement de chaque critère déclenche l'attribution de la part variable (démarrage à 0 à partir du seuil pour atteindre 100 % à l'atteinte de 100 % du budget) ; • en cas de dépassement d'un objectif, la part variable attribuée au titre de cet objectif évolue au-delà de 100 % de façon proportionnelle au dépassement de l'objectif, sans toutefois pouvoir excéder 130 % quel que soit le dépassement de l'objectif, comme suit : <ul style="list-style-type: none"> – l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'objectif budgétaire d'EBIT donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère, – l'atteinte de 65 % (et en deçà) de l'objectif de BFR donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère, et – l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'objectif budgétaire de <i>free cash flow</i> donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère. <p>Le total du bonus peut atteindre 100 % de la rémunération fixe en cas d'atteinte de tous les objectifs, voire, en cas de surperformance justifiée, la dépasser pour atteindre 130 %, cette surperformance étant appréciée par le conseil en fonction des objectifs individuels et proportionnellement aux résultats pour les objectifs économiques.</p> <p>À l'occasion de cette même réunion, le conseil d'administration a également arrêté les objectifs personnels de Marc Ventre. Il s'agit d'objectifs mesurables, non exclusivement financiers, essentiellement liés aux principaux enjeux stratégiques du Groupe en termes de programmes, de compétitivité et de croissance externe. Ils ne peuvent être divulgués compte tenu de leur sensibilité stratégique et concurrentielle.</p> <p>Le niveau de réalisation des objectifs fixés pour la rémunération variable de Marc Ventre au titre de l'exercice 2013 a été examiné par le conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2014, après avis du comité des nominations et des rémunérations.</p> <p>Concernant la performance économique du Groupe, les objectifs d'EBIT et de <i>free cash flow</i> ont été dépassés, cette surperformance ayant largement compensé le fait que l'objectif de BFR n'ait été que partiellement atteint. Le niveau de réalisation pour les objectifs qualitatifs personnels a été établi de manière précise, et n'est pas rendu public pour les raisons de confidentialité exposées plus haut.</p> <p>Le niveau de réalisation des objectifs de rémunération variable déterminés pour l'exercice 2013 a donné lieu au versement à Marc Ventre d'une part variable de 550 000 euros.</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable différée	NA	Marc Ventre ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération exceptionnelle	NA	Marc Ventre ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options = NA Actions = NA Autre élément = NA	Marc Ventre ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'options. Marc Ventre ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'actions de performance ni autre élément de rémunération de long terme.
Jetons de présence	NA	Marc Ventre ne perçoit pas de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	4 003 € (valorisation comptable)	Marc Ventre bénéficie d'un véhicule de fonction.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

	Montants soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	NA	Marc Ventre ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	NA	Il n'existe pas de clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	<p>Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies : Marc Ventre bénéficiait précédemment en qualité de salarié de régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies applicables aux cadres de la Société.</p> <p>Le conseil d'administration du 27 juillet 2011 a décidé de l'autoriser à continuer de bénéficier de ces régimes de retraite supplémentaire, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné, les cotisations étant assises sur la rémunération, fixe et variable, qu'il perçoit au titre de son mandat de directeur général délégué. Sur l'exercice 2013, les charges correspondantes inscrites dans les comptes sont de 33 292,82 euros. Cet engagement a été soumis à l'assemblée générale mixte du 31 mai 2012 (6^e résolution), conformément à la procédure applicable en matière de conventions et engagements réglementés.</p> <p>Régime de retraite supplémentaire à prestations définies : Dans le cadre de la gestion des ressources humaines du Groupe, le conseil d'administration a décidé, le 31 octobre 2013, la mise en œuvre, à compter du 1^{er} janvier 2014, d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies, en France, dont la population éligible est composée des cadres supérieurs du Groupe, qui sont actuellement au nombre d'environ 400. Par décision du 11 décembre 2013, le conseil d'administration a décidé d'étendre le bénéfice de ce régime de retraite supplémentaire aux quatre dirigeants mandataires sociaux, dont Marc Ventre. Les modalités de calcul de la rente qui serait versée à ces mandataires sociaux sont strictement les mêmes que celles prévues pour les cadres supérieurs bénéficiaires du régime, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le montant de la rente sera calculé en référence à une rémunération moyennée sur les trois dernières années et prendra en compte l'ancienneté du cadre concerné dans la catégorie des cadres supérieurs « hors statut » et directeurs du Groupe (avec un minimum de cinq années) à hauteur de 1,8 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté, plafonné à 18 % ; • le taux de remplacement global (totalité des rentes de retraite de base, complémentaires et supplémentaires) ne pourra excéder 35 % de la rémunération de référence ; • le montant annuel de la rente de retraite supplémentaire ne pourra excéder trois plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), en vigueur à la date de liquidation de la pension de retraite du régime général de la Sécurité sociale (la valeur du plafond en 2013 est de 37 032 €) ; • l'attribution de cette rente de retraite supplémentaire est conditionnée à l'achèvement de la carrière de l'intéressé dans le Groupe et à la liquidation effective de sa pension de Sécurité sociale à taux plein. <p>Ainsi la rente annuelle potentielle à laquelle pourrait avoir droit Marc Ventre s'il réunit les conditions susvisées sera au maximum égale à trois plafonds annuels de la Sécurité sociale (PASS), soit 111 096 € par an sur la base de la valeur du plafond en 2013.</p> <p>Cet engagement sera soumis à l'assemblée générale du 27 mai 2014 (6^e résolution), conformément à la procédure applicable en matière de conventions et engagements réglementés.</p>

- Présentation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Dominique-Jean Chertier, directeur général délégué, Secrétariat général, jusqu'au 30 juin 2013

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	240 000 € (<i>prorata temporis</i> du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2013)	La rémunération fixe annuelle de Dominique-Jean Chertier avait été fixée à 480 000 euros jusqu'au 1 ^{er} janvier 2014, par le conseil d'administration lors de sa séance du 26 mai 2011.
Rémunération variable annuelle	244 000 € (<i>prorata temporis</i> du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2013)	<p>La part variable est déterminée, pour chaque exercice, pour 2/3 sur la base d'objectifs économiques et pour 1/3 sur la base d'objectifs personnels. Le conseil d'administration a décidé de retenir comme objectifs économiques l'EBIT, le <i>free cash flow</i> et le BFR. Le conseil pondère la répartition entre ces trois critères pour chaque nouvel exercice. Il détermine également un seuil de déclenchement et un plafond pour chacun d'eux, ainsi qu'un plafond global.</p> <p>S'agissant des critères économiques, le 12 décembre 2012, le conseil d'administration a retenu le paramétrage suivant pour l'exercice 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pondérations : <ul style="list-style-type: none"> – EBIT : 60 %, – BFR : 10 %, et – <i>free cash flow</i> : 30 % ; • seuils de déclenchement, les objectifs étant ceux du budget annuel : <ul style="list-style-type: none"> – 80 % de l'objectif d'EBIT, – 135 % du BFR budgétisé (une valeur du BFR supérieure à 135 % du BFR budgétisé ne donne droit à aucune part variable sur cet objectif), et – 65 % de l'objectif de <i>free cash flow</i>. <p>Ce même conseil a fixé les modalités de calcul selon les seuils et plafonds suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le seuil de déclenchement de chaque critère déclenche l'attribution de la part variable (démarrage à 0 à partir du seuil pour atteindre 100 % à l'atteinte de 100 % du budget) ; • en cas de dépassement d'un objectif, la part variable attribuée au titre de cet objectif évolue au-delà de 100 % de façon proportionnelle au dépassement de l'objectif, sans toutefois pouvoir excéder 130 % quel que soit le dépassement de l'objectif, comme suit : <ul style="list-style-type: none"> – l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'objectif budgétaire d'EBIT donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère, – l'atteinte de 65 % (et en deçà) de l'objectif de BFR donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère, et – l'atteinte de 130 % (et au-delà) de l'objectif budgétaire de <i>free cash flow</i> donne droit au plafond de 130 % de part variable sur ce critère. <p>Le total du bonus peut atteindre 100 % de la rémunération fixe en cas d'atteinte de tous les objectifs, voire, en cas de surperformance justifiée, la dépasser pour atteindre 130 %, cette surperformance étant appréciée par le conseil en fonction des objectifs individuels et proportionnellement aux résultat pour les objectifs économiques.</p> <p>À l'occasion de cette même réunion, le conseil d'administration a également arrêté les objectifs personnels de Dominique-Jean Chertier. Il s'agit d'objectifs mesurables, non exclusivement financiers, essentiellement liés aux principaux enjeux stratégiques du Groupe en termes de programmes, de compétitivité et de croissance externe. Ils ne peuvent être divulgués compte tenu de leur sensibilité stratégique et concurrentielle.</p> <p>Le niveau de réalisation des objectifs fixés pour la rémunération variable de Dominique-Jean Chertier, au titre du 1^{er} janvier au 30 juin 2013, a été examiné par le conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2014, après avis du comité des nominations et des rémunérations.</p>

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
		Concernant la performance économique du Groupe, les objectifs d'EBIT et de <i>free cash flow</i> ont été dépassés, cette surperformance ayant largement compensé le fait que l'objectif de BFR n'ait été que partiellement atteint. Le niveau de réalisation pour les objectifs qualitatifs personnels a été établi de manière précise, et n'est pas rendu public pour les raisons de confidentialité exposées plus haut. Le niveau de réalisation des objectifs de rémunération variable déterminés pour l'exercice 2013 a donné lieu au versement à Dominique-Jean Chertier d'une part variable, au titre du premier semestre de l'exercice 2013, de 244 000 euros.
Rémunération variable différée	NA	Dominique-Jean Chertier ne bénéficiait d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération exceptionnelle	NA	Dominique-Jean Chertier ne bénéficiait d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options = NA	Dominique-Jean Chertier ne bénéficiait d'aucun droit à attribution d'options.
	Actions = NA Autre élément = NA	Dominique-Jean Chertier ne bénéficiait d'aucun droit à attribution d'actions de performance ni autre élément de rémunération de long terme.
Jetons de présence	NA	Dominique-Jean Chertier n'a pas perçu de jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	2 423 € (valorisation comptable)	Dominique-Jean Chertier bénéficiait d'un véhicule de fonction.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos qui font ou ont fait l'objet d'un vote par l'assemblée générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	NA	Dominique-Jean Chertier ne bénéficiait d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	NA	Dominique-Jean Chertier ne bénéficiait d'aucune clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	Dominique-Jean Chertier, préalablement à sa nomination en qualité de directeur général délégué, bénéficiait en qualité de salarié de régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies applicables aux cadres de la Société. Le conseil d'administration du 27 juillet 2011 a décidé de l'autoriser à continuer de bénéficier de ces régimes de retraite supplémentaire, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné, les cotisations ayant été assises, pendant toute la durée de son mandat de directeur général délégué, sur la rémunération, fixe et variable, qu'il percevait au titre dudit mandat. Sur l'exercice 2013, les charges correspondantes inscrites dans les comptes (<i>pro rata temporis</i> du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2013) sont de 22 446,40 euros. Cet engagement a été soumis à l'assemblée générale mixte du 31 mai 2012 (6 ^e résolution), conformément à la procédure applicable aux conventions et engagements réglementés.

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

PRÉSENTATION DE LA 12^E RÉSOLUTION

Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions de la Société détenues par celle-ci

Il est demandé à l'assemblée d'autoriser le conseil d'administration à annuler, par voie de réduction du capital social, tout ou partie des actions autodétenues par la Société, tant au résultat de la mise en œuvre des programmes de rachat d'actions précédemment autorisés par l'assemblée générale des actionnaires, que dans le cadre du programme de rachat qu'il vous est proposé d'autoriser par la 9^e résolution à titre ordinaire.

Conformément aux dispositions légales, les actions ne pourront être annulées que dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois.

Cette autorisation sera donnée pour une période de 24 mois. Elle se substituera à celle donnée précédemment par l'assemblée générale du 31 mai 2012 (9^e résolution) qui n'a pas été utilisée.

PRÉSENTATION DE LA 13^E RÉSOLUTION

Modification de l'article 14 des statuts à l'effet de déterminer les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés, conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi

Par le vote de la 13^e résolution, il vous est proposé de modifier les dispositions statutaires relatives à la composition du conseil d'administration (article 14) à l'effet de déterminer les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés conformément à la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

La Société répondant aux critères fixés par la loi (notamment plus de 10 000 salariés dans le monde), son conseil d'administration étant composé de 13 membres (sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires), deux administrateurs représentant les salariés devront être désignés et entrer en fonction au plus tard dans les six mois qui suivent la date de la présente assemblée générale.

Il est proposé l'élection des deux administrateurs représentant les salariés au travers d'un collège unique avec scrutin de liste à la représentation au plus fort reste et sans panachage. Conformément à la loi, le Comité de Groupe a été consulté sur les modalités de désignation envisagées.

RÉSOLUTION RELATIVE AUX POUVOIRS

PRÉSENTATION DE LA 14^E RÉSOLUTION

La 14^e résolution concerne les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publications et des formalités légales inhérentes aux résolutions de l'assemblée.

8.2.2 PROJET DE TEXTE DES RÉSOLUTIONS

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Approbation des comptes de l'exercice 2013

TEXTE DE LA PREMIÈRE RÉSOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2013

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du conseil d'administration, ainsi que du rapport sur les comptes annuels des commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2013 tels qu'ils lui sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports, faisant apparaître un bénéfice de 327 839 112,93 euros.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'assemblée générale approuve les dépenses et charges non déductibles visées à l'article 39-4 dudit Code, dont le montant global s'élève à 125 757 euros et qui ont donné lieu à une imposition de 47 788 euros.

TEXTE DE LA DEUXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2013

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du conseil d'administration, ainsi que du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 tels qu'ils lui sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Elle prend acte que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées ⁽¹⁾	Dividende net par action	Dividende global distribué ⁽⁴⁾
2012	416 463 366 ⁽²⁾	0,96 euro	399 645 083,40 euros
2011	415 843 977 ⁽³⁾	0,62 euro	256 383 788,99 euros
2010	406 335 324	0,50 euro	203 167 662,00 euros

(1) Nombre total d'actions, soit 417 029 585, diminué du nombre d'actions de la Société détenues par la Société à la date de mise en paiement du dividende.

(2) 415 948 050 actions ont reçu l'acompte sur dividende (0,31 euro) et 416 463 366 actions ont reçu le solde du dividende (0,65 euro).

(3) 410 086 070 actions ont reçu l'acompte sur dividende (0,25 euro) et 415 843 977 actions ont reçu le solde du dividende (0,37 euro).

(4) Éligible en totalité à l'abattement de 40 % prévu par l'article 158, 3-2° du Code général des impôts.

Affectation du résultat — fixation du dividende

TEXTE DE LA TROISIÈME RÉSOLUTION

Affectation du résultat, fixation du dividende

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, décide, conformément à la proposition du conseil d'administration, d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice 2013 :

• Bénéfice de l'exercice	327 839 112,93 euros
• Report à nouveau ⁽¹⁾	368 281 554,50 euros
• Bénéfice distribuable	696 120 667,43 euros

Affectation :

• Dividende	467 073 135,20 euros
• Report à nouveau	229 047 532,23 euros

(1) Incluant le dividende au titre de l'exercice 2012 afférent aux actions de la Société détenues par la Société à la date de mise en paiement de ce dividende, soit 714 148,20 euros.

En conséquence, le dividende distribué sera de 1,12 euro par action.

Un acompte sur dividende de 0,48 euro par action a été mis en paiement le 19 décembre 2013. Le solde à distribuer, soit 0,64 euro par action, sera mis en paiement le 3 juin 2014, étant précisé qu'il sera détaché de l'action le 29 mai 2014.

L'acompte sur dividende déjà versé et le solde à distribuer sont éligibles en totalité à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158, 3-2° du Code général des impôts pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France.

L'assemblée générale décide que le montant du dividende non versé pour les actions de la Société détenues par la Société à la date de mise en paiement sera affecté au report à nouveau.

Conventions et engagements réglementés

TEXTE DE LA QUATRIÈME RÉSOLUTION

Approbation d'un engagement réglementé soumis aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, pris au bénéfice de Stéphane Abrial, directeur général délégué, en matière de retraite et de prévoyance

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes sur l'engagement soumis à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, pris au bénéfice de Stéphane Abrial, directeur général délégué, de poursuite des régimes collectifs de prévoyance et de retraite supplémentaire à cotisations définies dont il bénéficiait antérieurement, approuve ledit engagement présenté dans ce rapport.

TEXTE DE LA CINQUIÈME RÉSOLUTION

Approbation d'un engagement réglementé soumis aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, pris au bénéfice de Jean-Paul Herteman, président-directeur général, en matière de retraite

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes sur l'engagement soumis à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, pris au bénéfice de Jean-Paul Herteman, président-directeur général, en matière de retraite supplémentaire à prestations définies, approuve ledit engagement présenté dans ce rapport.

TEXTE DE LA SIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation d'engagements réglementés soumis aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, pris au bénéfice des directeurs généraux délégués, en matière de retraite

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les engagements soumis à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, pris au bénéfice de Stéphane Abrial, Ross McInnes et Marc Ventre, directeurs généraux délégués, en matière de retraite supplémentaire à prestations définies, approuve lesdits engagements présentés dans ce rapport.

TEXTE DE LA SEPTIÈME RÉSOLUTION

Approbation des conventions soumises aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions soumises aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, prend acte des conclusions de ce rapport et constate qu'aucune convention de cette nature n'a été conclue au cours de l'exercice 2013.

Fixation du montant des jetons de présence du conseil d'administration

TEXTE DE LA HUITIÈME RÉSOLUTION

Fixation des jetons de présence

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration, fixe le montant global des jetons de présence alloués au conseil d'administration pour l'exercice 2014 à 868 000 euros.

Autorisation à la Société d'intervenir sur le marché de ses propres actions

TEXTE DE LA NEUVIÈME RÉSOLUTION

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

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration, autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à procéder ou faire procéder à des achats d'actions de la Société dans le respect des conditions et obligations fixées par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, le règlement européen 2273/2003 du 22 décembre 2003 pris en application de la directive 2003/6/CE du 28 janvier 2003, le règlement général de l'Autorité des marchés financiers (l'AMF), les pratiques de marché admises par l'AMF, ainsi que de toutes autres dispositions législatives et réglementaires qui viendraient à être applicables.

Cette autorisation est destinée à permettre :

- l'animation du marché du titre Safran, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers (AMAFI), reconnue par l'AMF, et conclu avec un prestataire de services d'investissement ;
- l'attribution ou la cession d'actions à des salariés ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, ou par voie d'attribution gratuite d'actions, ou en cas d'exercice d'options d'achat d'actions, ou dans le cadre du plan d'épargne Groupe ou de tout plan d'épargne d'entreprise existant au sein du Groupe ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ; et
- l'annulation d'actions, sous réserve de l'adoption par la présente assemblée de la douzième résolution à titre extraordinaire.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, incluant notamment les opérations de gré à gré, la négociation de blocs de titres pour tout ou partie du programme et l'utilisation de tout instrument financier dérivé.

Le conseil d'administration pourra utiliser la présente autorisation à tout moment, dans les limites autorisées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, et poursuivre l'exécution du programme de rachat d'actions en cas d'offre publique initiée par la Société dans le strict respect des dispositions de l'article 231-41 du règlement général de l'AMF et de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

Le nombre d'actions susceptibles d'être acquises en vertu de cette autorisation ne pourra excéder 10 % du nombre d'actions composant le capital social, soit à titre indicatif 41 702 958 actions sur la base du capital au 31 décembre 2013 (ou 5 % s'il s'agit d'actions acquises en vue de leur conservation et leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe), étant précisé que lorsque les actions sont rachetées aux fins d'animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

La Société ne peut en aucun cas détenir, directement ou indirectement, plus de 10 % de son capital.

Le prix maximum d'achat est fixé à 65 euros par action et le montant global des fonds pouvant être affectés à la réalisation de ce programme de rachat d'actions ne pourra excéder 2,7 milliards d'euros ; en cas d'opérations sur le capital de la Société, le conseil d'administration pourra ajuster le prix maximum d'achat afin de tenir compte de l'incidence éventuelle de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre ce programme de rachat d'actions, en déterminer les modalités, procéder le cas échéant aux ajustements liés aux opérations sur le capital, passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, notamment pour la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, effectuer toutes déclarations auprès de l'AMF et de tout autre organisme, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

Cette autorisation est consentie pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle met fin, à cette date, à l'autorisation ayant le même objet consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (10^e résolution).

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 aux dirigeants mandataires sociaux

TEXTE DE LA DIXIÈME RÉOLUTION

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Jean-Paul Herteman, président-directeur général

L'assemblée générale, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF de juin 2013, lequel constitue le Code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Jean-Paul Herteman, président-directeur général, tels que présentés dans le document de référence 2013 au § 8.2.1.

TEXTE DE LA ONZIÈME RÉOLUTION

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 aux directeurs généraux délégués

L'assemblée générale, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF de juin 2013, lequel constitue le Code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 aux directeurs généraux délégués, tels que présentés dans le document de référence 2013 au § 8.2.1.

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

TEXTE DE LA DOUZIÈME RÉSOLUTION

Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions de la Société détenues par celle-ci

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

1. autorise le conseil d'administration à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il déterminera, par annulation de tout ou partie des actions de la Société détenues par celle-ci au résultat de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions, dans la limite de 10 % du capital social de la Société par période de 24 mois et à réduire corrélativement le capital social, étant précisé que la limite de 10 % s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations sur le capital éventuellement effectuées postérieurement à la présente assemblée ;
2. décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment :
 - arrêter le montant définitif de la réduction de capital,
 - fixer les modalités de la réduction de capital et la réaliser,
 - imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes disponibles,
 - constater la réalisation de la réduction de capital et procéder à la modification corrélatrice des statuts, et
 - accomplir toutes formalités, toutes démarches et d'une manière générale faire tout ce qui est nécessaire pour rendre effective la réduction de capital.

La présente autorisation est consentie pour une durée de 24 mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle met fin et remplace, à cette date, l'autorisation ayant le même objet consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2012 (9^e résolution).

TEXTE DE LA TREIZIÈME RÉSOLUTION

Modification de l'article 14 des statuts à l'effet de déterminer les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et de l'avis émis par le comité de Groupe (France), décide de modifier l'article 14 qui est désormais rédigé comme suit :

« Article 14 – Composition du conseil d'administration

- 14.1. La Société est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de treize membres

au plus, en ce compris, le cas échéant, les représentants de l'État nommés en application de l'article 12 de la loi n° 49-985 du 25 juillet 1949, étant précisé que, en tout état de cause, l'État peut bénéficier d'au moins deux représentants au sein du conseil d'administration pour autant qu'il détienne au moins 10 % du capital de la Société.

- 14.2. Le plafond de treize membres pourra être augmenté, le cas échéant, des administrateurs représentant les salariés actionnaires, nommés conformément aux dispositions du paragraphe 14.8 et des administrateurs représentant les salariés, nommés conformément aux dispositions du paragraphe 14.9.

- 14.3. Les administrateurs peuvent être :

- des personnes physiques, ou
- des personnes morales. Dans ce cas, celles-ci doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent, soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

- 14.4. En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

- 14.5. Chaque administrateur, autre que les représentants de l'État, les représentants des salariés actionnaires et les représentants des salariés, doit être propriétaire d'actions de la Société, dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration. Dans l'hypothèse où il viendrait à ne plus détenir le nombre requis d'actions de la Société, l'administrateur concerné disposerait, conformément aux dispositions de ce règlement intérieur, d'un délai pour rétablir sa situation, faute de quoi il serait réputé démissionnaire d'office.

- 14.6. Les administrateurs sont soumis aux dispositions législatives et réglementaires applicables en matière de cumul des mandats.

- 14.7. Conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, et sous réserve du respect des conditions relatives au cumul des fonctions d'administrateur avec un contrat de travail, le nombre des administrateurs liés à la Société par un contrat de travail (sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés) ne peut dépasser le tiers des administrateurs en fonctions.

La révocation ou l'arrivée du terme de ses fonctions d'administrateur ne met pas fin au contrat de travail liant un administrateur à la Société.

- 14.8. Administrateurs représentant les salariés actionnaires

Lorsque le rapport présenté par le conseil d'administration lors de l'assemblée générale en application de l'article L. 225-102 du Code de commerce établit que les actions détenues par le personnel de la Société ainsi que par les sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 dudit Code, représentent plus de 3 % du capital social, un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés actionnaires sont nommés par l'assemblée générale ordinaire selon les modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur

ainsi que par les présents statuts, pour autant que le conseil d'administration ne compte pas déjà parmi ses membres un ou plusieurs administrateur(s) nommé(s) parmi les membres des conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise représentant les salariés, ou un ou plusieurs salariés élus en application des dispositions de l'article L. 225-27 du Code de commerce.

Préalablement à la réunion de l'assemblée générale ordinaire devant désigner les administrateurs représentant les salariés actionnaires, le président du conseil d'administration saisit les conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise créés dans le cadre de l'épargne salariale du Groupe et investis à titre principal en actions de la Société et procède à la consultation des salariés actionnaires dans les conditions fixées par les présents statuts.

Les candidats à la nomination sont désignés dans les conditions suivantes :

- lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est exercé par les membres du conseil de surveillance d'un fonds commun de placement d'entreprise, ce conseil de surveillance peut désigner un ou plusieurs candidats choisis parmi ses membres titulaires représentant les salariés. Lorsqu'il existe plusieurs de ces fonds communs de placement d'entreprise, les conseils de surveillance de ces fonds peuvent convenir, par délibérations identiques, de présenter un ou des candidats communs, choisis parmi l'ensemble de leurs membres titulaires représentant les salariés ;
- lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est directement exercé par ces derniers, des candidats peuvent être désignés à l'occasion de consultations organisées par la Société. Ces consultations, précédées d'appels à candidatures, sont organisées par la Société par tout moyen technique permettant d'assurer la fiabilité du vote, en ce compris le vote électronique ou par correspondance. Pour être recevables, les candidatures doivent être présentées par un groupe d'actionnaires représentant au moins 5 % des actions détenues par des salariés qui exercent leur droit de vote à titre individuel.

Une commission électorale ad hoc, constituée par la Société, peut être chargée de contrôler la régularité du processus.

Seules sont soumises à l'assemblée générale ordinaire la ou les candidatures présentées, soit par des conseils de surveillance de fonds communs de placement d'entreprise, soit par des groupes de salariés actionnaires.

Les procès-verbaux établis par le ou les conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise ou par la commission électorale ad hoc présentant les candidatures devront être transmis au conseil d'administration au plus tard huit jours avant la date de la réunion de celui-ci chargée d'arrêter les résolutions de l'assemblée générale relatives à la nomination des administrateurs représentant les salariés actionnaires.

Chaque candidature, pour être recevable, doit présenter un titulaire et un suppléant. Le suppléant, qui remplit les mêmes conditions d'éligibilité que le titulaire, est appelé à être coopté par le conseil d'administration pour succéder au représentant nommé par l'assemblée générale, dans le cas où celui-ci ne pourrait exercer son mandat jusqu'au terme fixé. La cooptation du suppléant par le conseil d'administration sera soumise à la ratification de la prochaine assemblée générale.

Afin d'assurer la continuité de la représentation des salariés actionnaires jusqu'à l'échéance du mandat, et dans l'éventualité où le suppléant ne pourrait également l'exercer jusqu'à son terme, le président du conseil d'administration saisit l'organe ayant initialement désigné le candidat (conseil de surveillance de fonds communs de placement d'entreprise, ou groupe de salariés actionnaires), afin que celui-ci désigne un nouveau candidat, dont la nomination sera soumise à la prochaine assemblée générale.

Les modalités de désignation des candidats non définies par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou par les présents statuts, sont arrêtées par le président du conseil d'administration, notamment en ce qui concerne le calendrier de désignation des candidats.

Les administrateurs représentant les salariés actionnaires sont nommés par l'assemblée générale ordinaire dans les conditions applicables à toute nomination d'administrateur.

Ces administrateurs ne sont pas pris en compte pour la détermination des nombres minimal et maximal d'administrateurs prévus par le paragraphe 14.1 ci-dessus.

La durée des fonctions des administrateurs représentant les salariés actionnaires est de cinq ans. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat. Toutefois leur mandat prend fin de plein droit et un administrateur représentant les salariés actionnaires est réputé démissionnaire d'office en cas de perte de la qualité de salarié de la Société (ou d'une société ou groupement d'intérêt économique qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce), ou d'actionnaire (ou membre adhérent à un fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la Société).

En cas de vacance d'un poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires pour quelque raison que ce soit, son remplacement s'effectuera dans les conditions prévues ci-dessus, le nouvel administrateur étant nommé par l'assemblée générale ordinaire pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur (ou, le cas échéant, des administrateurs) représentant les salariés actionnaires, le conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Les dispositions du premier alinéa du paragraphe 14.8 cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, le pourcentage de capital détenu par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 précité, dans le cadre prévu par les dispositions de l'article L. 225-102 précité, représentera moins de 3 % du capital, étant précisé que le mandat de tout administrateur nommé en application du premier alinéa du paragraphe 14.8 expirera à son terme.

Les dispositions du paragraphe 14.5 relatives au nombre d'actions devant être détenues par un administrateur ne sont pas applicables aux administrateurs représentant les salariés actionnaires. Néanmoins, chaque administrateur représentant les salariés actionnaires devra détenir, soit individuellement, soit à travers un fonds commun de placement d'entreprise créé dans le cadre de l'épargne salariale du Groupe, au moins une action ou un nombre de parts dudit fonds équivalent au moins à une action.

14.9. Administrateurs représentant les salariés**14.9.1. Nombre et conditions de désignation**

Le conseil d'administration comprend, en vertu de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un ou deux administrateurs représentant les salariés du Groupe en fonction du nombre d'administrateurs.

Le nombre d'administrateurs représentant les salariés est de deux si le nombre des administrateurs est supérieur à douze au jour de la désignation des administrateurs représentant les salariés et de un si le nombre des administrateurs est égal ou inférieur à douze au jour de la désignation de l'administrateur représentant les salariés (sans compter, dans chaque cas, les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés).

La réduction du nombre des administrateurs à douze ou moins de douze (sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés) est sans effet sur la durée des mandats en cours des administrateurs représentant les salariés, qui se poursuivent jusqu'à leur terme.

Toutefois, au terme des mandats des administrateurs représentant les salariés, et dans l'hypothèse où le nombre d'administrateurs est toujours égal ou inférieur à douze au jour de la désignation des administrateurs représentant les salariés (sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés), le nombre d'administrateurs représentant les salariés est ramené à un.

Si, postérieurement, le nombre des administrateurs devient supérieur à douze (sans compter les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés), un deuxième administrateur représentant les salariés est désigné conformément aux dispositions ci-dessous, dans un délai de six mois à compter de la cooptation, par le conseil d'administration, ou la nomination, par l'assemblée générale ordinaire, du nouvel administrateur.

Les administrateurs représentant les salariés sont élus dans les conditions prévues par l'article L. 225-28 du Code de commerce et selon les modalités décrites ci-après.

14.9.2. Mode de scrutin

Les administrateurs salariés sont élus par l'ensemble des salariés ayant la qualité d'électeur, au sein d'un collège unique.

Conformément à l'article L. 225-28 du Code de commerce, l'élection a lieu à un seul tour, au scrutin de liste à la représentation proportionnelle au plus fort reste et sans panachage. Chaque liste doit comporter un nombre de candidats double de celui des sièges à pourvoir et respecter une alternance stricte d'hommes et de femmes. Il n'y a pas de suppléant à élire.

Les listes de candidats sont exclusivement présentées par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe.

14.9.3. Organisation et calendrier des élections

Les élections sont organisées par la direction générale. Le calendrier (notamment la date du dépôt des candidatures et la date du scrutin) et les modalités des opérations électorales non précisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur ou par les présents statuts (notamment le choix des modalités du vote) sont arrêtés par la direction générale, après concertation avec les organisations syndicales représentatives.

Le calendrier est établi de telle manière que la proclamation des résultats des élections puisse avoir lieu au plus tard quinze jours avant la fin du mandat des administrateurs sortants. En ce qui concerne la première élection intervenant en application de la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013, le calendrier est établi de telle manière que la proclamation des résultats des élections puisse avoir lieu, au plus tard, avant l'expiration du délai de six mois suivant l'assemblée générale extraordinaire ayant procédé à la modification des statuts, tel que visé à l'article L. 225-27-1 III du Code de commerce.

Lors de chaque élection, la direction générale arrête la liste des filiales directes ou indirectes de la société dont le siège social est fixé sur le territoire français conformément aux articles L. 225-27-1 et L. 225-28 du Code de commerce.

14.9.4. Modalités du vote

Le vote est exprimé soit par moyen électronique, soit sur support papier, soit par correspondance, et peut donner lieu à une combinaison entre ces moyens.

Lorsque le vote est exprimé par moyen électronique, il peut se dérouler sur le lieu de travail ou à distance, et s'étaler sur une durée qui ne dépasse pas quinze jours. La conception et la mise en place du système de vote électronique peuvent être confiées à un prestataire extérieur. Le système doit assurer la confidentialité des données transmises ainsi que la sécurité de l'adressage des moyens d'authentification, de l'émargement, de l'enregistrement et du dépouillement des votes.

14.9.5. Carence de candidatures et vacance de siège

En cas d'absence de candidatures dans le collège, le ou les sièges correspondants demeurent vacants jusqu'aux prochaines élections devant renouveler le mandat des administrateurs représentant les salariés.

En cas de vacance définitive d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu conformément aux dispositions de l'article L. 225-34 du Code de commerce, à savoir par le candidat figurant sur la même liste immédiatement après le dernier candidat élu.

14.9.6. Statut des administrateurs représentant les salariés.

Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination des nombres minimal et maximal d'administrateurs prévus par le paragraphe 14.2 ci-dessus.

La durée des fonctions des administrateurs représentant les salariés est de cinq ans.

En cas de rupture de son contrat de travail, l'administrateur représentant les salariés est réputé démissionnaire d'office. Son remplacement est assuré dans les conditions définies au deuxième alinéa du paragraphe 14.9.5.

Les administrateurs représentant les salariés nouvellement élus entrent en fonction à l'expiration du mandat des administrateurs représentant les salariés sortants.

Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour l'application des dispositions prévues au paragraphe 16.3 ci-dessous.

Dans l'hypothèse où les conditions légales relatives au champ d'application de l'obligation de nomination d'un ou de plusieurs administrateurs représentant les salariés ne sont plus remplies, le mandat des administrateurs représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le conseil d'administration constate la sortie du champ de l'obligation. »

POUVOIRS

TEXTE DE LA QUATORZIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur de l'original, d'un extrait ou d'une copie du procès-verbal de la présente assemblée pour accomplir toutes formalités légales et faire tous dépôts, publicités et déclarations prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

8.3 HISTORIQUE DE DISTRIBUTION DU DIVIDENDE

Exercice	Type d'actions	Nombre d'actions	Revenu global par action (en euros) Historique	Avoir fiscal (en euros) Historique	Dividende net (en euros)	Montant de la distribution décidée par l'assemblée générale (en euros)
2008	AO	417 029 585	0,25	-	0,25	104 257 396
2009	AO	417 029 585	0,38	-	0,38	158 471 242
2010	AO	417 029 585	0,50	-	0,50	208 514 792
2011	AO	417 029 585	0,62	-	0,62	258 558 343
2012 ⁽¹⁾	AO	417 029 585	0,96	-	0,96	400 348 402
2013 ⁽¹⁾	AO	417 029 585	1,12	-	1,12	467 073 135

(1) Pour la détermination de l'impôt sur le revenu, il est précisé que les dividendes versés à compter du 1^{er} janvier 2012 sont éligibles en totalité à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158, 3-2° du Code général des impôts pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France. L'établissement payeur retiendra à la source, sur le montant brut du solde versé aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, et conformément aux dispositions de l'article 117 quater du Code général des impôts (tel que modifié par les dispositions de l'article 9 de la loi n° 2012-1509 du 29 décembre 2012 portant loi de finances pour 2013), un prélèvement obligatoire de 21 %, auquel s'ajoutent 15,5 % de prélèvements sociaux ; les actionnaires remplissant les conditions de seuil de revenu fiscal de référence prévues à l'article 117 quater du Code général des impôts et qui auront déposé auprès de l'établissement payeur l'attestation sur l'honneur prévue à l'article 242 quater dudit Code, seront dispensés du prélèvement à la source de 21 %. Le prélèvement de 21 % n'a aucun caractère libératoire. Il représente un acompte sur l'impôt dû. Les revenus distribués sont compris dans les revenus de capitaux mobiliers soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu.

Les dividendes sont prescrits dans les formes et délais légaux, soit cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement, au profit de l'État. Les dividendes non perçus seront soumis aux procédures prévues par la loi.

Les dividendes futurs dépendront de la capacité de la société Safran à générer un résultat bénéficiaire, de sa situation financière et de tout autre facteur que les organes de gouvernance jugeront pertinent.

8.4 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en euros)	Exercice 2009	Exercice 2010	Exercice 2011	Exercice 2012	Exercice 2013
Capital en fin d'exercice					
Capital social	83 405 917	83 405 917	83 405 917	83 405 917	83 405 917
Nombre des actions ordinaires existantes	417 029 585	417 029 585	417 029 585	417 029 585	417 029 585
Opérations et résultats de l'exercice					
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	259 026 592	460 950 316	311 960 503	583 002 487	351 489 419
Impôts sur les bénéfices	(130 569 281)	(81 337 666)	(85 414 505)	(190 424 330)	(49 857 914)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	249 519 112	497 099 621	352 862 622	764 947 485	327 839 113
Bénéfice mis en distribution	158 471 242	208 514 793	258 558 343	400 348 402	467 073 135
Résultat par action					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions					
• sur nombre d'actions existantes	0,93	1,30	0,95	1,85	0,96
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions					
• sur nombre d'actions existantes	0,60	1,19	0,85	1,83	0,79
Dividende net attribué : actions ordinaires					
• sur nombre d'actions existantes	0,38	0,50	0,62	0,96	1,12
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	426	475	895	1 085	1 211
Montant de la masse salariale de l'exercice	52 628 948	64 261 911	87 901 591	99 864 352	109 929 617
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (charges sociales, œuvres sociales, etc.)	23 727 951	31 003 789	75 671 943 ⁽¹⁾	56 713 929	71 358 273 ⁽²⁾

(1) Ce montant comprend 27 millions d'euros de charge totale au titre du plan d'attribution d'actions gratuites du 3 avril 2009. 26,4 millions d'euros ont été refacturés aux filiales françaises du Groupe employant des salariés bénéficiaires.

(2) Dont 3,7 millions d'euros au titre du plan d'attribution d'actions gratuites internationales. 3,7 millions d'euros ont été refacturés aux filiales européennes du Groupe employant des salariés bénéficiaires.

8.5 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

8.5.1 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés ou non approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Poursuite de la couverture prévoyance et retraite supplémentaire à cotisations définies de M. Stéphane Abrial, directeur général délégué

Personne concernée

M. Stéphane Abrial, directeur général délégué.

Nature et objet

M. Stéphane Abrial bénéficiait précédemment, en qualité de salarié, du régime de prévoyance applicable à l'ensemble du personnel du Groupe Safran et du régime de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable aux cadres de la Société.

Le conseil d'administration du 25 juillet 2013 a décidé dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de Commerce, d'autoriser M. Stéphane Abrial, nommé directeur général délégué à compter du 1^{er} juillet 2013, à continuer de bénéficier de ces régimes de prévoyance et de retraite supplémentaire, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné.

Modalités

Les cotisations sont assises sur la rémunération, fixe et variable, qu'il perçoit au titre de son mandat de directeur général délégué.

Sur l'exercice 2013, les charges correspondantes inscrites dans les comptes sont de 7 448 euros, dont 3 380 euros au titre des cotisations de prévoyance et 4 068 euros au titre des cotisations de retraite.

Extension du régime de retraite à prestations définies aux quatre dirigeants mandataires sociaux

Personnes concernées

M. Jean-Paul Herteman, président-directeur général, et MM. Stéphane Abrial, Ross McInnes et Marc Ventre, directeurs généraux délégués.

Nature et objet

Le conseil d'administration de Safran a décidé, le 31 octobre 2013, la mise en œuvre, à compter du 1^{er} janvier 2014, d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies, en France, dont la population éligible est composée des cadres supérieurs du Groupe, qui sont actuellement au nombre d'environ 400.

Par décision du 11 décembre 2013, le conseil d'administration a autorisé à étendre le bénéfice de ce régime de retraite supplémentaire aux quatre dirigeants mandataires sociaux.

Modalités

Les modalités de calcul de la rente qui serait versée à ces mandataires sociaux sont les mêmes que celles prévues pour les autres bénéficiaires du régime, à savoir :

- Le montant de la rente sera calculé en référence à un salaire moyenné sur les trois dernières années et prendra en compte l'ancienneté du cadre concerné dans la catégorie des cadres supérieurs « hors statut » et directeurs du Groupe (avec un minimum de cinq années) à hauteur de 1,8 % du salaire de référence par année d'ancienneté, plafonné à 18 % ;
- Le taux de remplacement global (totalité des rentes de retraite de base, complémentaires et supplémentaires) ne pourra excéder 35 % du salaire de référence ;
- Le montant annuel de la rente de retraite supplémentaire ne pourra excéder trois plafonds annuels de la sécurité sociale (PASS) en vigueur à la date de liquidation de la pension de retraite du régime général de la sécurité sociale ;
- L'attribution de cette rente de retraite supplémentaire est conditionnée à l'achèvement de la carrière de l'intéressé dans le Groupe et à la liquidation effective de sa pension de sécurité sociale à taux plein.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention relative à une ligne de crédit syndiqué conclue avec un Groupe de banques internationales, dont le Crédit Industriel et Commercial (Groupe Crédit Mutuel-CIC)

Personne concernée

M. Michel Lucas, administrateur de Safran jusqu'au 31 mai 2013 et président-directeur général du CIC.

Nature et objet

Cette convention, autorisée par le conseil de surveillance du 2 décembre 2010, a été signée le 8 décembre 2010. Elle porte sur la mise en place d'une ligne de crédit renouvelable d'un montant

de 1,6 milliard d'euros, à 5 ans (échéance décembre 2015), consentie par un groupe de treize banques, dont cinq banques françaises (CIC, agissant également comme Agent, BNP Paribas, agissant également comme Agent de la Documentation, Société Générale, Crédit Agricole CIB et Crédit Agricole Ile-de-France), deux banques allemandes (Deutsche Bank et Commerzbank), deux banques britanniques (Royal Bank of Scotland et HSBC), une banque espagnole (Santander), une banque hollandaise (ING), une banque japonaise (Bank of Tokyo- Mitsubishi) et une banque américaine (Citibank).

Cette ligne de crédit vient compléter la ligne de 800 millions d'euros qui est arrivée à échéance en janvier 2012. Elle est disponible pour les besoins généraux de financement du Groupe.

Modalités

Sur l'exercice 2013, les charges inscrites dans les comptes sont de 3 421 167 euros au titre de la commission de non utilisation (commission répartie entre les prêteurs en fonction de leur engagement respectif) et de 20 000 euros au titre de la commission annuelle d'agent versée au CIC.

Convention relative à une ligne de crédit conclue avec un groupe de sept banques dont le Crédit Industriel et Commercial (Groupe Crédit Mutuel-CIC)

Personne concernée

M. Michel LUCAS, administrateur de Safran jusqu'au 31 mai 2013 et président-directeur général du CIC.

Nature et objet

Cette convention autorisée par le conseil d'administration du 20 octobre 2011 a été signée le 21 octobre 2011. Elle porte sur la mise en place d'une ligne de crédit renouvelable, d'un montant de 950 millions d'euros à 5 ans (échéance octobre 2016) consentie par (i) Bank of Tokyo-Mitsubishi, CIC, Natixis et Société Générale CIB en qualité d'arrangeurs mandatés et de teneurs de livres, (ii) BNP Paribas, Crédit Agricole CIB et HSBC France en qualité d'arrangeurs mandatés et (iii) Crédit Agricole CIB en qualité d'agent de la facilité.

Cette ligne est disponible pour les besoins généraux de financement du Groupe. Elle vient compléter la ligne existante de 1,6 milliard d'euros mise en place au cours de l'exercice 2010.

Modalités

Les charges inscrites dans les comptes au titre de l'exercice 2013 sont de 1 853 167 euros au titre de la commission de non utilisation (commission répartie entre les prêteurs en fonction de leur engagement respectif) et de 15 000 euros au titre de la commission annuelle d'agent versée au Crédit Agricole CIB.

Avenants à la convention tripartite substitutive à l'action spécifique conclue le 21 décembre 2004 entre, d'une part, les sociétés Sagem SA et Snecma et, d'autre part, l'État

Dans le cadre du rapprochement de Sagem S.A. et Snecma, l'État français avait souhaité, en contrepartie de sa renonciation à exercer son droit d'instituer une action spécifique au sein du capital de Snecma, en application des dispositions de l'article 10 de la loi n° 86-912 du 6 août 1986, que des droits contractuels adéquats pour la protection des intérêts nationaux lui soient consentis.

Une convention tripartite substitutive à l'action spécifique a donc été conclue entre, d'une part, les sociétés Sagem S.A. et Snecma, aujourd'hui fusionnées au sein de votre société et, d'autre part, l'État. Cette convention, signée en date du 21 décembre 2004, est restée en vigueur durant l'exercice 2013, telle que modifiée par trois avenants.

■ Avenant n° 1

Personnes concernées

Mmes Astrid Milsan et Laure Reinhart, MM. Thierry Pérard et Patrick Gandil, membres du Conseil d'Administration de votre société représentant l'État.

Nature et objet

Dans le cadre de l'acquisition par Safran de l'intégralité (à l'exception d'une action détenue par l'État) des actions détenues par SNPE au capital de SNPE Matériaux Énergétiques (renommée Herakles) et de 40 % des actions de Regulus, les droits contractuels de l'État pour la protection des actifs nationaux résultant de la convention du 21 décembre 2004 ont été étendus, par voie d'avenant n° 1 à ladite convention, à la participation de 40 % acquise par Safran dans Regulus et à certains actifs stratégiques détenus par Roxel France dans laquelle Herakles détient une participation indirecte de 50 %.

Modalités

La signature de cet avenant a été autorisée par le conseil de surveillance le 30 mars 2011. L'avenant a été signé le 31 mars 2011 et est entré en vigueur le 5 avril 2011.

■ Avenant n° 2

Personnes concernées

Mmes Astrid Milsan et Laure Reinhart, MM. Thierry Pérard et Patrick Gandil, membres du conseil d'administration de votre société représentant l'État.

Nature et objet

Aux termes des délibérations de son assemblée générale mixte du 21 avril 2011, Safran a modifié sa structure de gouvernement d'entreprise, pour adopter une structure unique à conseil d'administration, au lieu de la structure duale à directoire et conseil de surveillance. Les stipulations de la convention du 21 décembre 2004 avec l'État ont donc été modifiées par voie d'avenant, à la seule fin d'harmonisation avec la nouvelle structure de gouvernement d'entreprise de Safran.

Modalités

La signature de cet avenant a été autorisée par le conseil d'administration le 26 mai 2011. L'avenant a été signé et est entré en vigueur le 29 juin 2011.

■ Avenant n° 3

Personnes concernées

Mmes Astrid Milsan et Laure Reinhart, MM. Thierry Pérard et Patrick Gandil, membres du conseil d'administration de votre société représentant l'État.

Nature et objet

Aux termes de cet avenant, la société Herakles a été ajoutée à la liste des filiales stratégiques dont les titres et actifs sont protégés par la convention tripartite du 21 décembre 2004.

Modalités

La signature de cet avenant a été autorisée par le conseil d'administration du 15 décembre 2011. L'avenant a été signé et est entré en vigueur le 16 décembre 2011.

Conventions et engagements autorisés au cours d'exercices antérieurs non approuvés par l'assemblée générale

Nous portons à votre connaissance les conventions et engagements suivants, autorisés au cours de l'exercice 2011, et qui n'ont pas été approuvés par l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2011, dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Jean-Paul Herteman, président-directeur général, et MM. Dominique-Jean Chertier, Ross McInnes et Marc Ventre, directeurs généraux délégués

■ Poursuite de la couverture prévoyance du président-directeur général et des directeurs généraux délégués

Nature et objet

Le président-directeur général et les directeurs généraux délégués bénéficiaient précédemment, en qualité de salariés, du régime de prévoyance applicable à l'ensemble du personnel du Groupe Safran.

Modalités

Le conseil d'administration du 27 juillet 2011 a décidé dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, d'autoriser M. Jean-Paul Herteman, président-directeur général, ainsi que MM. Dominique-Jean Chertier, Ross McInnes et Marc Ventre, directeurs généraux délégués, à continuer de bénéficier de ce régime de prévoyance, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné. Les cotisations sont assises sur la rémunération, fixe et variable, qu'ils perçoivent respectivement au titre de leur mandat de directeur général ou de directeur général délégué.

Sur l'exercice 2013, les charges comptabilisées au titre des cotisations de prévoyance se sont élevées à 23 236 euros.

■ **Poursuite de la couverture retraite supplémentaire du président-directeur général et des directeurs généraux délégués**

Nature et objet

Le président-directeur général et les directeurs généraux délégués bénéficiaient précédemment en qualité de salariés de régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies applicables aux cadres de la Société.

Modalités

Le conseil d'administration du 27 juillet 2011 a décidé dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, d'autoriser M. Jean-Paul Herteman, président-directeur général, ainsi que MM. Dominique-Jean Chertier, Ross McInnes et Marc Ventre, directeurs généraux délégués, à continuer de bénéficier de ces régimes de retraite supplémentaire, dans les mêmes conditions que le reste du personnel concerné. Les cotisations sont assises sur la rémunération, fixe et variable, qu'ils perçoivent respectivement au titre de leur mandat de directeur général ou de directeur général délégué.

Sur l'exercice 2013, les charges comptabilisées au titre des cotisations de retraites supplémentaires se sont élevées à 118 249 euros.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 26 mars 2014

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Thierry Colin

Gaël Lamant

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent de La Bachelerie

Jean-Roch Varon

8.5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 27 MAI 2014 – 12^E RÉOLUTION

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de 24 mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital social, par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Paris-La Défense et Courbevoie, le 26 mars 2014

Les commissaires aux comptes,

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent de La Bachelerie

Jean-Roch Varon

MAZARS

Thierry Colin

Gaël Lamant



9 | INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1	PERSONNES RESPONSABLES	350
9.1.1	Responsable du document de référence	350
9.1.2	Attestation du responsable du document de référence	350
9.1.3	Responsable de l'information financière	350
9.2	COMMISSAIRES AUX COMPTES	351
9.3	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	352
9.3.1	Lieux où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la Société	352
9.4	TABLES DE CONCORDANCE	353
9.4.1	Table de concordance avec le rapport de gestion du conseil d'administration	353
9.4.2	Table de concordance avec le règlement européen n° 809/2004	355
9.4.3	Table de concordance avec le rapport financier annuel	358
9.4.4	Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales	359
9.4.5	Table de concordance avec les informations et renseignements pour l'assemblée générale	361



Personnes responsables

RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Jean-Paul Herteman

- Président-directeur général

RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Ross McInnes

- Directeur général délégué, Affaires économiques et financières

Commissaires aux comptes

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Mazars

61, rue Henri-Règnault
92400 Courbevoie

Ernst & Young et Autres

1-2, place des Saisons – Paris la Défense 1
92400 Courbevoie

Les mandats des commissaires aux comptes arriveront à échéance à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015.

Tables de concordance

- Table de concordance avec le rapport de gestion du conseil d'administration ;
- Table de concordance avec le règlement européen n° 809/2004 ;
- Table de concordance avec le rapport financier annuel ;
- Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales ;
- Table de concordance avec les informations et renseignements pour l'assemblée générale.

9.1 PERSONNES RESPONSABLES

9.1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Jean-Paul Herteman
Président-directeur général de Safran

9.1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion dont les différentes rubriques sont listées au § 9.4.1 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques présentées dans le présent document de référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux.

Les comptes consolidés et annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011, présentés dans le document de référence déposé le 13 avril 2012 sous le numéro D. 12-0340 et incorporés par référence comme précisé au sommaire du chapitre 3 du présent document de référence, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux.

Les comptes consolidés et annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2012, présentés dans le document de référence déposé le 28 mars 2013 sous le numéro D. 13-0243 et incorporés par référence comme précisé au sommaire du chapitre 3 du présent document de référence, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux.

Les comptes consolidés et annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant respectivement aux chapitres 3.2 et 3.4 du présent document de référence. Le rapport des commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2013 figurant au chapitre 3.2 du présent document de référence contient une observation technique. »

Paris, le 27 mars 2014

Le Président-directeur général,
Jean-Paul Herteman

9.1.3 RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Ross McInnes
Directeur général délégué, Affaires économiques et financières
Téléphone : 01 40 60 81 26
Adresse électronique : ross.mcinnnes@safran.fr

9.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES

Pour la période couverte par les informations financières historiques, les commissaires aux comptes de Safran sont les suivants :

Commissaires aux comptes titulaires

Mazars

Représenté par :

Thierry Colin et Gaël Lamant

61, rue Henri-Régnault
92400 Courbevoie

- Date de début de mandat : 27 mai 2010
Mandat conféré par l'assemblée générale mixte du 27 mai 2010 pour six exercices (2010 à 2015)
- Échéance du mandat : à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015

Ernst & Young et Autres

Représenté par :

Vincent de La Bachelerie et Jean-Roch Varon

1-2, place des Saisons – Paris la Défense 1
92400 Courbevoie

- Date de début de mandat : 27 mai 2010
Mandat conféré par l'assemblée générale mixte du 27 mai 2010 pour six exercices (2010 à 2015)
- Échéance du mandat : à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015

Mazars et Ernst & Young et Autres sont membres de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

Commissaires aux comptes suppléants

Gilles Rainaut

60, rue du Général-Leclerc
92100 Boulogne-Billancourt

- Date de début de mandat : 27 mai 2010
Mandat conféré par l'assemblée générale mixte du 27 mai 2010 pour six exercices (2010 à 2015)
- Échéance du mandat : à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015

Auditex

1-2, place des Saisons – Paris la Défense 1
92400 Courbevoie

- Date de début de mandat : 27 mai 2010
Mandat conféré par l'assemblée générale mixte du 27 mai 2010 pour six exercices (2010 à 2015)
- Échéance du mandat : à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2015

Nouveaux mandats, non-renouvellement

Néant.

9.3 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

9.3.1 LIEUX OÙ PEUVENT ÊTRE CONSULTÉS LES DOCUMENTS ET RENSEIGNEMENTS RELATIFS À LA SOCIÉTÉ

Les documents juridiques relatifs à la Société devant être mis à la disposition des actionnaires, conformément à la réglementation applicable, peuvent être consultés au siège social, 2, boulevard du Général Martial-Valin, 75015 Paris.

Safran met à la disposition de ses actionnaires une large gamme d'outils destinés à diffuser, de façon régulière, transparente et accessible, l'information relative au Groupe, à ses activités et à ses résultats : le site Internet du Groupe (www.safran-group.com) rassemble notamment des informations destinées à tout public, telles que les présentations aux analystes, les communiqués financiers ou les documents de référence (historique sur cinq ans).

9.4 TABLES DE CONCORDANCE

9.4.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document de référence intègre les éléments du rapport de gestion du conseil d'administration prévus par les articles L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce.

Le tableau ci-dessous présente les références aux extraits du document de référence correspondant aux différentes parties du rapport de gestion tel qu'arrêté par le conseil d'administration :

Rubriques du rapport de gestion du conseil d'administration		Document de référence 2013
1	L'activité du Groupe en 2013	Profil et § 2.1
	Synthèse des chiffres clés par activité	Profil et § 2.1.3
2	Les ressources humaines	
2.1	Effectifs	§ 5.3.2
2.2	Politique ressources humaines	§ 5.3.1 et § 5.3.3
2.3	Relations sociales	§ 5.3.5
2.4	Participation et intéressement	§ 5.3.4
2.5	Plan d'épargne Groupe et plan d'épargne Groupe international	§ 5.3.4
2.6	Importance de la sous-traitance	§ 5.5
2.7	Valeurs et éthique du Groupe	§ 5.2
3	Informations relatives à la RSE	§ 5
4	La recherche et développement	
4.1	Les grands axes technologiques	§ 1.5.1
4.2	Partenariats scientifiques et techniques	§ 1.5.2
4.3	Innovation et propriété intellectuelle	§ 1.5.3
5	Les résultats et la situation financière	
5.1	Résultats consolidés	§ 2.1.2 et § 3.1
5.2	Bilan consolidé au 31 décembre 2013	§ 2.2.2 et § 3.1
5.3	Dépenses de recherche et développement	§ 1.5.4
5.4	Résultats de la Société	§ 2.3 et § 3.3
5.5	Dépenses et charges non déductibles fiscalement	§ 8.2.2
5.6	Projet d'affectation des résultats	§ 8.2.1 et § 8.2.2
6	Les facteurs de risques	
6.1	Facteurs de risques identifiés	§ 4.1
6.2	Management global des risques : politique générale	§ 4.2
6.3	Assurances	§ 4.3
6.4	Santé, Sécurité et Environnement	§ 5.4
7	Les prises de participation	§ 7.1.3

Rubriques du rapport de gestion du conseil d'administration		Document de référence 2013
8	Le capital social et l'actionariat	
8.1	Répartition du capital et des droits de vote	§ 7.3.1 et § 7.3.2
8.2	Pacte d'actionnaires	§ 7.3.5
8.3	Convention avec l'État	§ 7.1.4.2
8.4	Engagement de conservation de titres	§ 7.3.6
8.5	Options de souscription et options d'achat d'actions	§ 7.3.7.3
8.6	Attributions gratuites d'actions	§ 7.3.7.1
8.7	Programmes de rachat d'actions	§ 7.2.7
8.8	L'action Safran	§ 7.5
9	Les mandataires sociaux	
9.1	Mandats et fonctions exercés	§ 6.1
9.2	Rémunérations et avantages	§ 6.2
9.3	Opérations sur les titres de la Société	§ 6.3
10	Les perspectives 2014 et événements significatifs intervenus depuis la clôture	§ 2.4, § 2.5 et § 3.1 Note 32
11	Principales dispositions statutaires	§ 7.1.2
Annexes		
Annexe 1	Tableau des filiales et participations	§ 3.1 – Note 33
Annexe 2	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	§ 8.4
Annexe 3	Délégations accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital	§ 7.2.2.1
Annexe 4	Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	§ 8.3

9.4.2 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004

Le présent document de référence intègre les éléments devant être inclus dans un document de référence décrits dans l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004.

Le tableau ci-dessous établit les concordances entre les deux documents.

	Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	Document de référence 2013
1	Personnes responsables	
1.1	Nom et fonction des personnes responsables	§ 9.1.1
1.2	Attestation des personnes responsables	§ 9.1.2
2	Contrôleurs légaux des comptes	
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux	§ 9.2
2.2	Changement éventuel des contrôleurs légaux	§ 9.2
3	Informations financières sélectionnées	
3.1	Informations financières historiques	Profil
3.2	Informations financières intermédiaires	n.a.
4	Facteurs de risques	§ 4.1
5	Informations concernant l'émetteur	
5.1	Histoire et évolution de la Société	
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	§ 7.1.1
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	§ 7.1.1
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	§ 7.1.1
5.1.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège	§ 7.1.1
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	§ 1.1.1
5.2	Investissements	
5.2.1	Principaux investissements réalisés	§ 1.1.1 ; § 1.5.4 ; § 1.6.2 et § 1.7
5.2.2	Principaux investissements en cours	§ 1.6.2
5.2.3	Principaux investissements que compte réaliser l'émetteur dans l'avenir	§ 1.5
6	Aperçu des activités	
6.1	Principales activités	
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	§ 1.1.4 et § 1.3
6.1.2	Nouveaux produits	§ 1.3 et § 2.1.3
6.2	Principaux marchés	§ 1.3 ; § 2.1.3 et § 3.1 Note 4 (Informations sectorielles)
6.3	Événements exceptionnels	n.a.
6.4	Degré de dépendance à l'égard de brevets ou de licences, ou contrats industriels ou procédés de fabrication	§ 1.5.3 et § 4.1.3
6.5	Position concurrentielle	§ 1.4
7	Organigramme	
7.1	Description sommaire du Groupe	§ 1.1.2 et § 1.1.3
7.2	Liste des filiales importantes	§ 1.1.3 et § 3.1 Note 33
8	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	§ 1.7
8.2	Questions environnementales	§ 1.7 ; § 4.1.9 et § 5.4

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004		Document de référence 2013
9	Examen de la situation financière	
9.1	Situation financière	§ 2.1 et § 2.2
9.2	Résultat d'exploitation	
9.2.1	Facteurs importants, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	§ 2.1
9.2.2	Explications des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	§ 2.1
9.2.3	Stratégie ou facteur ayant influé sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	§ 2.1
10	Trésorerie et capitaux	
10.1	Capitaux de l'émetteur	§ 3.1 Notes 18 et 19
10.2	Source et montant des flux de trésorerie	§ 3.1 (dont tableau de flux de trésorerie)
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	§ 3.1 Note 23
10.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	n.a.
10.5	Informations concernant les sources de financement	§ 2.2.3 ; § 2.4 et § 3.1 Notes 17 et 23
11	Recherche et développement, brevets et licences	§ 1.5
12	Information sur les tendances	
12.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	n.a.
12.2	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	§ 2.4
13	Prévisions ou estimations du bénéfice	n.a.
14	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
14.1	Information concernant les membres des organes d'administration et de direction	§ 6.1
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	§ 6.1
15	Rémunérations et avantages	
15.1	Rémunération versée et avantages en nature	§ 6.2
15.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	§ 6.2
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	§ 6.1
16.2	Contrats de services liant les membres des organes d'administration et de direction à l'émetteur ou à l'une de ses filiales	§ 6.1
16.3	Informations sur les comités du conseil	§ 6.1
16.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	§ 6.5.3
17	Salariés	
17.1	Nombre et répartition des salariés	§ 5.3.2
17.2	Participation et stock-options	§ 6.1 et § 6.2
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	§ 5.3.4 et § 7.3.7
18	Principaux actionnaires	
18.1	Principaux actionnaires	§ 7.3.1
18.2	Répartition des droits de vote	§ 7.3.1
18.3	Actionnariat de contrôle	§ 7.3.5
18.4	Changement de contrôle	§ 7.3.6
19	Opérations avec les apparentés	§ 7.1.4

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004		Document de référence 2013
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1	Informations financières historiques	§ 3.1 et § 3.3
20.2	Informations financières pro forma	n.a.
20.3	États financiers	§ 3.1 et § 3.3
20.4	Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	§ 3.2 ; § 3.4 et § 9.1.2
20.4.2	Indication des autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	§ 6.6 et § 8.5
20.4.3	Indication de la source et de l'absence de vérification des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	n.a.
20.5	Date des dernières informations financières	31 décembre 2012, § 3.2 et § 3.4
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	
20.6.1	Informations financières semestrielles ou trimestrielles	n.a.
20.6.2	Informations financières intermédiaires	n.a.
20.7	Politique de distribution du dividende	
20.7.1	Montant des dividendes	§ 8.3
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	§ 3.1 Note 31
20.9	Changement significatif de la situation commerciale ou financière	§ 3.1 Note 32
21	Informations complémentaires	
21.1	Capital social	
21.1.1	Montant du capital souscrit	§ 7.2.1
21.1.2	Actions non représentatives du capital	§ 7.2.3.1
21.1.3	Actions détenues par l'émetteur	§ 7.2.6
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	§ 7.2.3.2
21.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	n.a.
21.1.6	Information sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de la placer sous option	n.a.
21.1.7	Historique du capital social	§ 7.2.4
21.2	Acte constitutif et statuts	
21.2.1	Objet social	§ 7.1.1
21.2.2	Dispositions statutaires ou autres concernant les organes d'administration, de direction et de surveillance	§ 7.1.2.1
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	§ 7.1.2.3
21.2.4	Modification du droit des actionnaires	§ 7.1.2.4
21.2.5	Convocation et admission aux assemblées d'actionnaires	§ 7.1.2.2
21.2.6	Changement de contrôle	§ 7.1.2.6
21.2.7	Franchissements de seuils	§ 7.1.2.5 et § 7.3.4
21.2.8	Description des conditions régissant les modifications du capital lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	§ 7.1.2.4
22	Contrats importants	§ 7.1.4.2
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	
23.1	Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert	n.a.
23.2	Information provenant d'une tierce partie	n.a.
24	Documents accessibles au public	§ 9.3
25	Informations sur les participations	§ 7.1.3 et § 3.1 Note 33

9.4.3 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent document de référence intègre les éléments du rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi qu'à l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF.

Le tableau ci-dessous établit les concordances entre les deux documents.

Rubriques du rapport financier annuel	Document de référence 2013
Attestation de la personne responsable	§ 9.1.2
Rapport de gestion du conseil d'administration	Il convient de se référer à la table de concordance § 9.4.1
Analyse des résultats, de la situation financière et des risques de la société mère et de l'ensemble consolidé (art. L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)	§ 2.1 ; § 4 et § 5.4
Informations relatives à la structure du capital et aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (art. L. 225-100-3 du Code de commerce)	§ 7.1.2.2, § 7.1.2.6, § 7.2.6 et § 7.3.1
Informations relatives aux rachats d'actions (art. L. 225-211, al. 2 du Code de commerce)	§ 7.2.7
Rapport du président du conseil d'administration	§ 6.5
États financiers et rapports	
Comptes sociaux	§ 3.3
Comptes consolidés	§ 3.1
Procédures judiciaires et d'arbitrage	§ 3.1 Note 31
Changement significatif dans la situation financière ou commerciale	§ 3.1 Note 32
Rapports des commissaires aux comptes	§ 3.2 ; § 3.4 ; § 6.6 et § 8.5
Honoraires versés aux commissaires aux comptes	§ 6.4

9.4.4 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

Le présent document de référence intègre les informations sociales, environnementales et sociétales du rapport de gestion du conseil d'administration prévus par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

Le tableau ci-dessous établit les concordances entre les deux documents.

Rubriques de l'article R. 225-105 du Code de commerce		Document de référence 2013
1	Informations sociales	
1.1	Emploi	
1.1.1	L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	§ 5.3.2 et § 5.3.6
1.1.2	Les embauches et les licenciements	§ 5.3.2
1.1.3	Les rémunérations et leur évolution	§ 5.3.4
1.2	Organisation du travail	
1.2.1	L'organisation du temps de travail	§ 5.3.5
1.2.2	L'absentéisme	§ 5.3.1
1.3	Relations sociales	
1.3.1	L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	§ 5.3.5
1.3.2	Le bilan des accords collectifs	§ 5.3.5
1.4	Santé et sécurité	
1.4.1	Les conditions de santé et de sécurité au travail	§ 5.4.1.2 et § 5.4.2
1.4.2	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	§ 5.4.2
1.4.3	Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	§ 5.4.2
1.5	Formation	
1.5.1	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	§ 5.3.3
1.5.2	Le nombre total d'heures de formation	§ 5.3.3
1.6	Égalité de traitement	
1.6.1	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	§ 5.3.6
1.6.2	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	§ 5.3.6
1.6.3	La politique de lutte contre les discriminations	§ 5.3.6
1.7	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail relatives	
1.7.1	Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	§ 5.3.1
1.7.2	À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	§ 5.3.1
1.7.3	À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	§ 5.3.1
1.7.4	À l'abolition effective du travail des enfants	§ 5.3.1

Rubriques de l'article R. 225-105 du Code de commerce		Document de référence 2013
2	Informations environnementales	
2.1	Politique générale en matière environnementale	
2.1.1	L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	§ 5.4.1 et § 5.4.3
2.1.2	Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	§ 5.4.2.2
2.1.3	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	§ 5.4.3
2.1.4	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	§ 5.4.3.8 et § 5.4.3.12
2.2	Pollution et gestion des déchets	
2.2.1	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	§ 5.4.3
2.2.2	Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	§ 5.4.3.9
2.2.3	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	§ 5.4.3
2.3	Utilisation durable des ressources	
2.3.1	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	§ 5.4.3.10
2.3.2	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	§ 5.4.3.2 et § 5.4.3.3
2.3.3	La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	§ 5.4.3.11
2.3.4	L'utilisation des sols	§ 5.4.3.15
2.4	Changement climatique	
2.4.1	Les rejets de gaz à effet de serre	§ 5.4.3.5
2.4.2	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	§ 5.4.3.6
2.5	Protection de la biodiversité	
2.5.1	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	§ 5.4.3.14
3	Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	
3.1	Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	
3.1.1	En matière d'emploi et de développement régional	§ 5.3.5 et § 5.5.1
3.1.2	Sur les populations riveraines ou locales	§ 5.3.5
3.2	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	
3.2.1	Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	§ 5.3.3 ; § 5.3.5 et § 5.3.6
3.2.2	Les actions de partenariat ou de mécénat	§ 5.6
3.3	Sous-traitance et fournisseurs	
3.3.1	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	§ 5.5.1
3.3.2	L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	§ 5.2.1 et § 5.5
3.4	Loyauté des pratiques	
3.4.1	Les actions engagées pour prévenir la corruption	§ 5.2
3.4.2	Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	§ 5.4
3.5	Autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l'homme	§ 5.2.1 et § 5.3.1

9.4.5 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES INFORMATIONS ET RENSEIGNEMENTS POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Le présent document de référence intègre les principaux éléments mentionnés à l'article R. 225-83 du Code de commerce.

Le tableau ci-dessous établit les concordances entre les deux documents.

Rubriques de l'article R. 225-83 du Code de commerce	Document de référence 2013
Organes de direction, de surveillance et de contrôle	§ 6.1
Ordre du jour de l'assemblée générale	§ 8.1
Rapport de gestion du conseil d'administration	Il convient de se référer à la table de concordance § 9.4.1
Rapport du conseil d'administration sur les résolutions proposées	§ 8.2.1
Rapport du président du conseil d'administration	§ 6.5
Comptes sociaux	§ 3.3
Comptes consolidés	§ 3.1
Résolutions soumises à l'assemblée générale	§ 8.2.2
Rapports des commissaires aux comptes	§ 3.2 ; § 3.4 ; § 6.6 et § 8.5

Contact

Direction de la Communication financière

Analystes et investisseurs institutionnels

- Téléphone : 33 (0) 1 40 60 83 53
- Fax : 33 (0) 1 40 60 84 36

Actionnaires individuels

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

Safran

Direction de la Communication financière

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.

Conception et réalisation : RR DONNELLEY (1^{er} de couverture : Havas Worldwide Paris)

Crédits photos : Helmy ALSAGAFF / CAPA Pictures / Safran - Gilles BASSIGNAC / Safran - Stewart COHEN / CAPA Pictures / Safran - Éric DROUIN / Snecma / Safran - Éric FORTERRE / Safran - Roberto FRANKENBERG / Safran - Ricardo FUNARI / CAPA Pictures / Safran - Images for Business / Morpho / Safran - Pascal LE DOARÉ / Safran - bnpix / Safran - Frédéric LERT / Safran - Daniel LINARES / Sagem / Safran - Edward LINSMIER / CAPA Pictures / Safran - Thierry MAMBERTI / Safran - Jean-Christophe MOREAU / Creative Center / Safran - Alex OJEDA / CAPA Pictures / Safran - Alexandre PARINGAUX / Safran - Pierre SOISSONS / Safran - Philippe STROPPA / Snecma / Aircelle / Safran - Peter TAYLOR / CAPA Pictures / Safran - Gérard VOULLON / Morpho / Safran - Adam WISEMAN / CAPA Pictures / Safran

KEY MISSIONS, KEY TECHNOLOGIES, KEY TALENTS

SAFRAN

2, boulevard du Général-Martial-Valin – 75724 Paris Cedex 15 – France
Tél. : +33 (0)1 40 60 80 80
www.safran-group.com

