

# SAFRAN

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2014



	<b>Profil du Groupe</b>	<b>1</b>			
<b>1</b>	<b>PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE</b>	<b>8</b>			
	1.1 Présentation de Safran	10		5.3 Développer le potentiel humain	208
	1.2 La stratégie du Groupe	14		5.4 Viser l'excellence en santé, sécurité et environnement	220
	1.3 Les activités	15		5.5 Impliquer nos fournisseurs et partenaires	228
	1.4 Position concurrentielle	32		5.6 S'investir via les fondations et le mécénat	229
	1.5 Recherche et développement	32		5.7 Méthodologie du suivi des indicateurs RSE et avis des commissaires aux comptes	230
	1.6 Investissements industriels	37	<b>6</b>	<b>GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>236</b>
	1.7 Actifs immobiliers	39		6.1 Organes d'administration et de direction	238
	1.8 La politique achats du Groupe	40		6.2 Rémunérations des mandataires sociaux	266
	1.9 La politique et la performance qualité Groupe	41		6.3 Opérations des mandataires sociaux et autres responsables sur les titres de la société	274
	1.10 La démarche Safran+	42		6.4 Honoraires versés aux commissaires aux comptes	276
<b>2</b>	<b>ACTIVITÉS DU GROUPE EN 2014 ET PERSPECTIVES 2015</b>	<b>44</b>		6.5 Rapport du président du conseil d'administration	278
	2.1 Commentaires sur la performance 2014 en données ajustées	46		6.6 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président du conseil d'administration	295
	2.2 Commentaires sur les comptes consolidés du Groupe	65	<b>7</b>	<b>INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT</b>	<b>296</b>
	2.3 Commentaires sur les comptes sociaux	69		7.1 Renseignements généraux et statuts	298
	2.4 Perspectives 2015	71		7.2 Informations relatives au capital	304
	2.5 Événements postérieurs à la date de clôture	71		7.3 Actionnariat du Groupe	307
<b>3</b>	<b>ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>72</b>		7.4 Relations avec les actionnaires	311
	3.1 Comptes consolidés du Groupe Safran au 31 décembre 2014	74		7.5 Informations boursières	313
	3.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	155	<b>8</b>	<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 23 AVRIL 2015</b>	<b>314</b>
	3.3 Comptes sociaux de Safran au 31 décembre 2014	157		8.1 Ordre du jour	316
	3.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	183		8.2 Projet de résolutions	318
<b>4</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>186</b>		8.3 Historique de distribution du dividende	356
	4.1 Facteurs de risques identifiés	188		8.4 Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	357
	4.2 Management global des risques : politique générale	196		8.5 Rapports des commissaires aux comptes	358
	4.3 Assurances	197	<b>9</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>364</b>
<b>5</b>	<b>RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE</b>	<b>198</b>		9.1 Personnes responsables	366
	5.1 La démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) du Groupe	200		9.2 Commissaires aux comptes	367
	5.2 Pérenniser la culture d'intégrité	202		9.3 Documents accessibles au public	368
				9.4 Tables de concordance	369



# SAFRAN

AEROSPACE · DEFENCE · SECURITY

PROFIL DU GROUPE

L'ESSENTIEL



**Fort de ses 69 000 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

**15,4** milliards d'euros

Dépenses en R&D

**2** milliards d'euros

Effectifs

**69 000**

**2 200** créations d'emplois en 2014

dont 1 100 en France  
1 100 à l'international

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 d'ores et déjà assurée par le succès du LEAP. Le Groupe propose des offres globales, par exemple pour les systèmes propulsifs ou d'atterrissage, aux avionneurs et compagnies aériennes qui le souhaitent. Convaincu de l'évolution vers l'avion plus électrique, 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 la navigation ultra précise 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 la sécurité, Safran développe des technologies multi-biométriques d'identification des personnes et de sécurisation de documents (passeport, carte d'identité) ainsi que des technologies 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 ses parties prenantes : collaborateurs, partenaires, clients, actionnaires, fournisseurs ainsi que toutes les communautés concernées par ses activités. Cette démarche repose sur une éthique partagée et incarnée par chacun au sein du Groupe. La responsabilité citoyenne, 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.



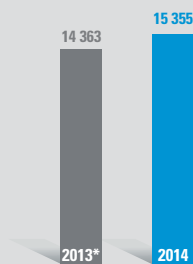
Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 mars 2015, conformément à l'article 212-13 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération 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 <sup>(1)</sup>

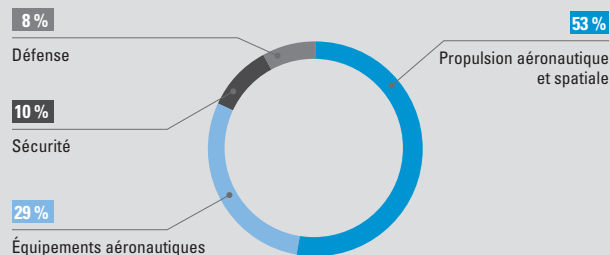
(en millions d'euros)



(\*) Retraité de l'impact de l'application d'IFRS 11.

Le chiffre d'affaires en données ajustées a progressé de 6,9 %, grâce à une très bonne performance dans les activités de propulsion et d'équipements aéronautiques qui ont respectivement progressé de 7,4 % et 8,7 %.

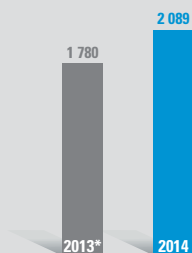
## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



Safran est un groupe international de haute technologie occupant des positions de premier rang en aéronautique et espace. Ces activités (propulsion et équipements) représentent 82 % de son chiffre d'affaires.

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT EN DONNÉES AJUSTÉES <sup>(1)</sup>

(en millions d'euros)

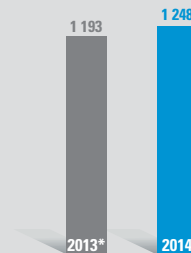


(\*) Retraité de l'impact de l'application d'IFRS 11.

Le résultat opérationnel courant ajusté a progressé de 17,4 % pour atteindre 13,6 % du chiffre d'affaires ajusté. Cette progression a été réalisée grâce aux activités aéronautiques (forte croissance des services, augmentation des livraisons de première monte civiles) et aux activités de sécurité (principalement en identification).

## RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE EN DONNÉES AJUSTÉES <sup>(1)</sup>

(en millions d'euros)



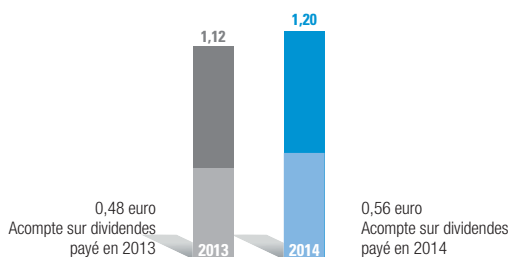
(\*) Retraité de l'impact de l'application d'IFRS 11.

Le résultat net part du Groupe ajusté a progressé de 4,6 % pour atteindre 3,00 euros par action, contre 2,87 euros par action en 2013 (incluant 0,31 euro provenant de la cession d'actions Ingenico). Cette progression est de 17 % hors effet de la plus value de cession Ingenico.

(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

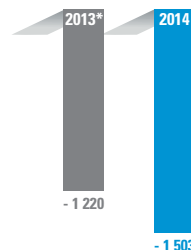
(en euros par action)



Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale mixte du 23 avril 2015 un dividende de 1,20 euro par action, en progression de 7,1 % par rapport à l'exercice précédent. Compte tenu de l'acompte sur dividende de 0,56 euro versé en décembre 2014, le solde du dividende à payer s'élèverait à 0,64 euro par action en 2015.

## POSITION DE DETTE NETTE

(en millions d'euros)

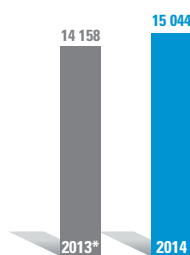


(\*) Retraité de l'impact de l'application d'IFRS 11.

La capacité du Groupe à maintenir un bon niveau de cash flow libre sur l'exercice lui a permis de maintenir un niveau d'endettement modéré tout en finançant des acquisitions stratégiques (principalement dans les activités d'équipements) pour 512 millions d'euros et le paiement du dividende pour 500 millions d'euros.

**CHIFFRE D'AFFAIRES EN DONNÉES CONSOLIDÉES**

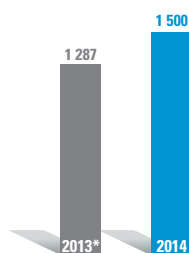
(en millions d'euros)



(\*) Retraité de l'impact de l'application d'IFRS 11.

**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT EN DONNÉES CONSOLIDÉES**

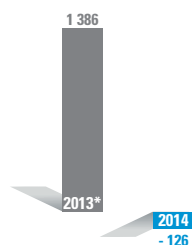
(en millions d'euros)



(\*) Retraité de l'impact de l'application d'IFRS 11.

**RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE EN DONNÉES CONSOLIDÉES**

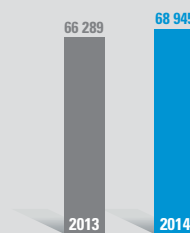
(en millions d'euros)



(\*) Retraité de l'impact de l'application d'IFRS 11.

Le résultat net – part du Groupe en données consolidées non ajustées s'établit à (126) millions d'euros. Il comprend une charge, sans incidence sur la trésorerie, de (1 922) millions d'euros avant produits d'impôts différés, découlant de la variation défavorable au 31 décembre 2014 de la juste valeur du portefeuille de dérivés de change destinés à couvrir les flux de trésorerie des années futures (à un cours couvert équivalent ou plus favorable que celui atteint en 2014).

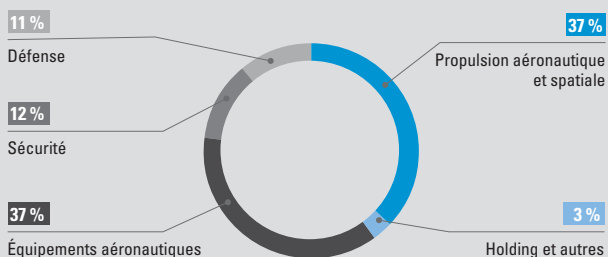
**EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2014**



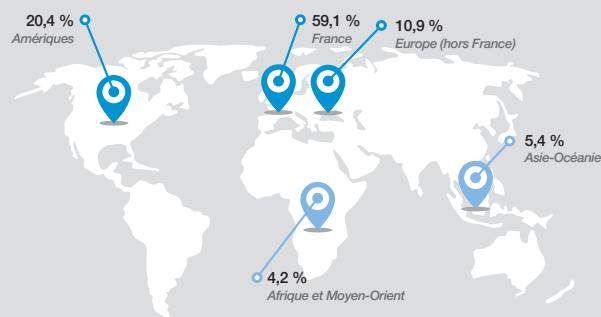
Les effectifs de Safran sont en progression de plus de 2 600 personnes par rapport à fin 2013 dont 2 200 créations d'emplois nettes.

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 plus de 28 000 salariés, répartis dans près de 60 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	8 153	1 633	25 498
Équipements aéronautiques	4 446	426	25 447
Défense	1 221	71	7 411
Sécurité	1 530	134	8 578
Holding et autres	5	(175)	2 011
<b>TOTAL</b>	<b>15 355</b>	<b>2 089</b>	<b>68 945</b>

# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 1/2



**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)



**Frédéric BOURGES**

Administrateur représentant les salariés



**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



**Vincent IMBERT**

Administrateur représentant l'État



**Xavier LAGARDE**

Administrateur



**Elisabeth LULIN**

Administrateur (indépendant)

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 2/2

---



**Daniel MAZALTARIM**

Administrateur représentant les salariés



**Astrid MILSAN**

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

<b>1.1</b>	<b>PRÉSENTATION DE SAFRAN</b>	<b>10</b>
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
<b>1.2</b>	<b>LA STRATÉGIE DU GROUPE</b>	<b>14</b>
<b>1.3</b>	<b>LES ACTIVITÉS</b>	<b>15</b>
1.3.1	Propulsion aéronautique et spatiale	15
1.3.2	Équipements aéronautiques	22
1.3.3	Défense	26
1.3.4	Sécurité	29
<b>1.4</b>	<b>POSITION CONCURRENTIELLE</b>	<b>32</b>
<b>1.5</b>	<b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT</b>	<b>32</b>
1.5.1	Les grands axes technologiques	32
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
<b>1.6</b>	<b>INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS</b>	<b>37</b>
1.6.1	Politique industrielle et usine du futur	37
1.6.2	Principaux investissements industriels	37
<b>1.7</b>	<b>ACTIFS IMMOBILIERS</b>	<b>39</b>
<b>1.8</b>	<b>LA POLITIQUE ACHATS DU GROUPE</b>	<b>40</b>
<b>1.9</b>	<b>LA POLITIQUE ET LA PERFORMANCE QUALITÉ GROUPE</b>	<b>41</b>
<b>1.10</b>	<b>LA DÉMARCHE SAFRAN+</b>	<b>42</b>



Chiffre d'affaires 2014  
en données ajustées

**15 355** millions  
d'euros

Résultat opérationnel courant 2014  
en données ajustées

**2 089** millions  
d'euros

Résultat net – part du Groupe 2014  
en données ajustées

**1 248** millions  
d'euros  
(**3,00** euros  
par action)

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

**1 990** millions  
d'euros

Investissements industriels

**674** millions  
d'euros

Effectifs au 31 décembre 2014

**68 945**  
collaborateurs

## 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

Safran fournit à travers le monde des solutions qui sécurisent et simplifient la vie des individus en tant que citoyens, consommateurs ou employés, et permettent aussi la protection des infrastructures critiques et la sûreté des déplacements. Les activités sécurité de Safran s'exercent dans les domaines des systèmes d'identification des personnes, d'authentification en ligne et de la sécurité des transactions 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 74 % sont autofinancés, représentait en 2014 environ 2 milliards d'euros, soit 13 % 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<sup>(1)</sup>, 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 avions s'imposent dans le monde entier.

**1912** Louis Verdet crée la Société des moteurs Le Rhône. Elle devient en deux ans le principal concurrent de Gnome avant d'être absorbée 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 (Société nationale d'étude et de construction de moteurs d'aviation). 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<sup>(2)</sup>.

**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<sup>e</sup> projet Snecma), qui constitue aujourd'hui la plus grande flotte de moteurs d'avions civils en service au monde<sup>(3)</sup>, avec un décollage d'avion équipé de ce moteur toutes les 2 secondes<sup>(2)</sup>.

**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. Sa filiale Turbomeca, motoriste d'hélicoptères, intègre également 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<sup>(2)</sup>.

**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.

**2010** Cette société opère désormais sous la dénomination Labinal Salisbury.

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

(2) Source : Safran.

(3) Source : Ascend, [www.ascendworldwide.com](http://www.ascendworldwide.com).

**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 <sup>(1)</sup>.

**2012** Dans le domaine de l'optronique, Safran crée avec Thales l'entreprise commune détenue à parité 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 infrarouges.

**2013** Safran fait l'acquisition des activités de systèmes électriques de Goodrich (Goodrich Electrical Power Systems – GEPS). 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.

**2014** Safran crée le pôle industriel Labinal Power Systems réunissant l'ensemble des activités électriques du Groupe et donne naissance à un leader mondial des systèmes électriques aéronautiques. Safran fait également l'acquisition des activités de distribution électrique embarquée et de solutions intégrées pour cockpit d'Eaton Aerospace pour renforcer sa maîtrise de la chaîne de l'énergie électrique.

Safran et Airbus Group annoncent la création d'une entreprise commune détenue à parité, nommée Airbus Safran Launchers, pour accompagner le lancement du projet Ariane 6 et doter l'Europe d'une nouvelle famille de lanceurs spatiaux, compétitifs, polyvalents et performants.

Morpho acquiert la société Dictao, un éditeur de logiciels reconnu dans le domaine de la sécurité et de la confiance numérique.

Hispano-Suiza et Rolls-Royce signent un accord définitif portant sur la création d'une entreprise commune détenue à parité spécialisée dans les systèmes de transmissions de puissance de tous les futurs moteurs d'avions civils de Rolls-Royce.

## 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, présentées au § 1.1.3, 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 Eurolist 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 essentiellement dans les domaines suivants :
    - › gestion centralisée de trésorerie pour régir les relations d'avances et de placements entre Safran et chacune des sociétés du Groupe,
    - › politique de gestion du risque de change visant notamment à protéger et à réduire les facteurs d'incertitude sur la performance économique des filiales opérationnelles liées à des fluctuations aléatoires des devises (essentiellement US dollar),
    - › politique de gestion du risque de matières premières visant notamment à protéger et à réduire les facteurs d'incertitude sur la performance économique des filiales opérationnelles liées à la volatilité des prix des matières,
    - › intégration fiscale en France où Safran s'est constituée seule redevable de l'impôt sur les sociétés, des contributions additionnelles assises sur cet impôt et de l'imposition forfaitaire annuelle due au titre du Groupe formé par elle-même et les filiales françaises intégrées fiscalement,
  - 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, comptabilité transactionnelle (clients, fournisseurs, immobilisations).

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

(1) Source : Safran.

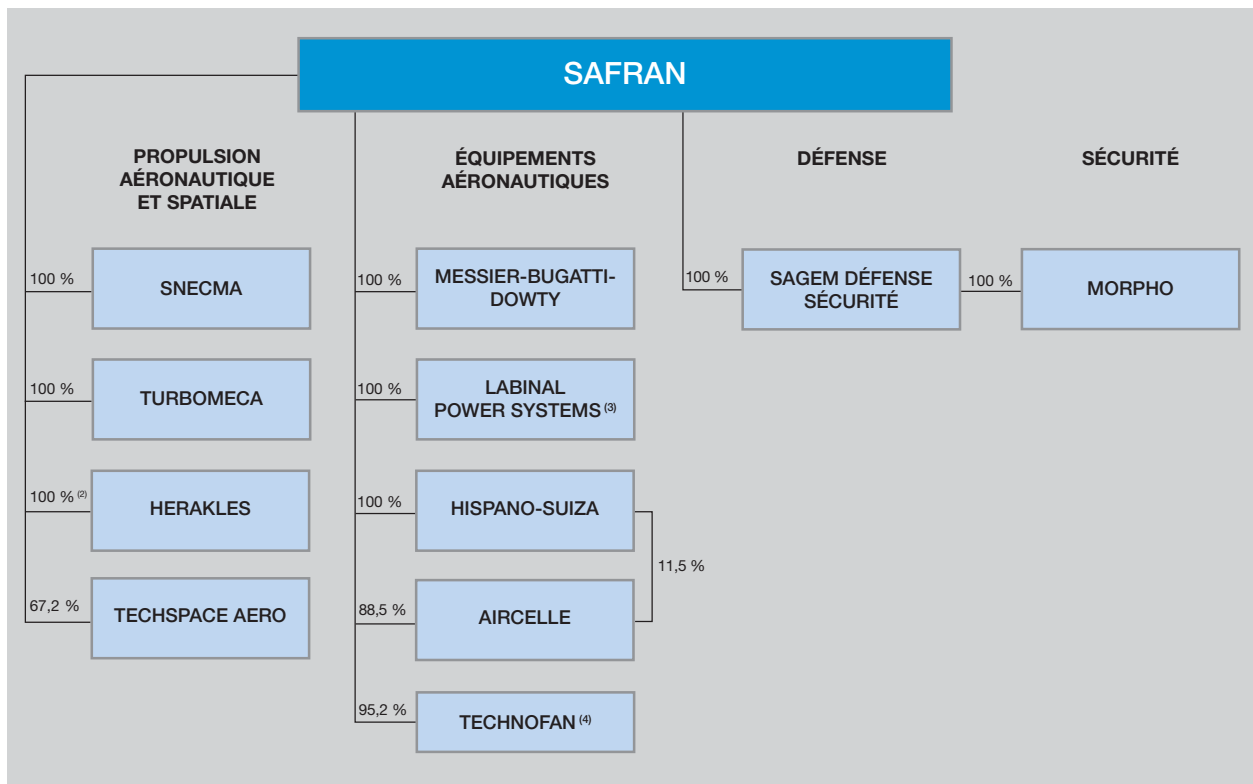
## Flux financiers entre l'émetteur et les sociétés du Groupe

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 facture les services rendus par les centres de services partagés.

### 1.1.3 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ <sup>(1)</sup>

Safran, l'émetteur, est la société tête du Groupe qui porte le même nom. L'organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2014 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. Société de rang 2.

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

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

#### TURBOMECA

Turbomoteurs pour hélicoptères civils, parapublics et militaires, groupes auxiliaires de puissance, systèmes de démarrage et systèmes propulsifs pour 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 aéronautiques. Systèmes de contrôle et de surveillance. Expertise couvrant le cycle de vie complet des produits depuis la conception et la fabrication jusqu'à la maintenance et la réparation.

#### LABINAL POWER SYSTEMS

Systèmes de génération et de distribution électriques, électronique de puissance 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.

#### HISPANO-SUIZA

Transmissions de puissance mécaniques pour moteurs d'avions et hélicoptères, civils et militaires. Maintenance, réparation, support et services associés. Composants mécaniques pour ensembles propulsifs d'avions et d'hélicoptères.

#### AIRCELLE

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

#### 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.

### La défense

#### SAGEM

Équipements et systèmes d'optronique, avionique, navigation, électronique et logiciels critiques pour les marchés civils et de défense. Support client associé dans toutes leurs applications terrestres, maritimes, aéronautiques et spatiales.

### La sécurité

#### MORPHO

Technologies d'identification et d'authentification multibiométriques (empreintes digitales, iris et visage) et solutions de gestion de l'identité. Cartes à puce, titres et transactions sécurisés. Systèmes de détection d'explosifs et de stupéfiants. Solutions de sécurité routière.

## 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. Ceci se matérialise par un effort important de développement de solutions de motorisation innovantes. Des étapes majeures ont été franchies en 2014 :

- dans l'aviation commerciale court-moyen courrier, le développement du moteur LEAP (successeur du best-seller CFM56) destiné à l'A320neo (version -1A), au Boeing 737 MAX (source exclusive en version -1B) et au C919 (source occidentale exclusive en version -1C), a franchi deux jalons majeurs avec le premier essai au banc de la version -1B en juin et le premier essai en vol du -1C en octobre, conformément au calendrier du programme ;
- dans l'aviation d'affaires, le moteur Silvercrest, sélectionné par Dassault Aviation sur le Falcon 5X et par Cessna sur le Citation Longitude, a franchi un jalon majeur avec le début des essais en vol en mai ;
- dans l'aviation commerciale long-courrier, sur le moteur GE9X retenu par Boeing pour motoriser en exclusivité le futur 777X, Safran a été sélectionné par GE pour réaliser les aubes de soufflante en composite, le carter fan, le carter d'échappement, le compresseur basse pression, le disque de soufflante et les tuyères ;
- dans le domaine spatial, Safran et Airbus ont décidé de mettre en commun leurs activités respectives de propulsion et de systèmes dans les lanceurs spatiaux civils, et de soumettre conjointement une proposition de programme Ariane 6 qui a permis à la conférence ministérielle de l'ESA de début décembre de décider le lancement de ce nouveau programme. Airbus Safran Launchers, entreprise commune détenue à parité, a été lancée en parallèle et fédère dans un premier temps les activités de conduite de programmes civils des deux maisons mères. Elle devrait regrouper dans une deuxième phase l'ensemble des actifs, sites et personnels dédiés aux activités de lanceurs spatiaux et aux activités militaires stratégiques en synergie avec les premières.

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 de 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 par authentification forte 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 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 plus récemment avec Honeywell (États-Unis) sur le système de roulage au sol plus écologique, sans utilisation des moteurs de l'avion EGTS™. L'entreprise commune Airbus Safran Launchers illustre également cette stratégie d'alliance sur le long terme.

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. Après l'intégration de Goodrich Electrical Power Systems en 2013, l'acquisition en 2014 de deux activités d'Eaton Aerospace étend les compétences de Labinal Power Systems en distribution électrique de l'avion et complète le positionnement de Sagem dans les offres de solutions de cockpit. L'acquisition de Dictao permet de disposer de solutions d'authentification forte pour renforcer la sécurisation des transactions bancaires. Ces leviers confortent et accélèrent l'expansion de Safran.

Le Groupe poursuit son plan d'amélioration de la compétitivité au travers du renforcement de sa base industrielle.

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, 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, d'investissements soutenus en R&D et d'une politique dynamique d'acquisitions au service de la 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 mise en œuvre des solutions les plus éprouvées 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).

## 1.3 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	
<b>Moteurs d'avions civils</b>	Avions d'affaires Avions régionaux Avions court-moyen courriers Avions long-courriers
<b>Moteurs d'avions militaires</b>	Avions de combat Avions d'entraînement et d'appui Avions de patrouille, de ravitaillement et de transport
<b>Moteurs à propergols liquides et plasmiques</b>	Lanceurs et satellites
Turbines d'hélicoptères	
<b>Turbines pour hélicoptères</b>	Hélicoptères légers Hélicoptères moyens Hélicoptères lourds
Moteurs à propergols solides	
<b>Segment civil</b>	Lanceurs
<b>Segment militaire</b>	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

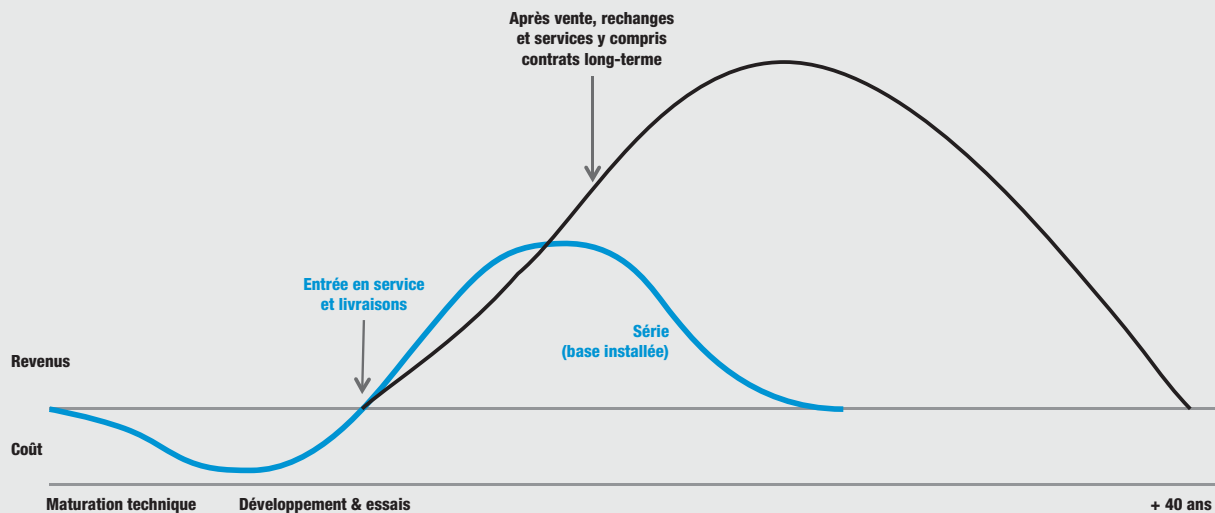
Le secteur de l'aviation civile compte quatre segments principaux :

- 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 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 les centres de maintenance agréés.

## Économie du cycle de vie d'un moteur



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) et Pratt & Whitney (États-Unis) et Safran.

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'entreprises 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 and 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 moteur équipe en source unique 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 été sélectionné par Cessna pour le Citation Longitude et Dassault Aviation pour le Falcon 5X.

Le Groupe est également présent sur cette gamme de moteurs grâce à la participation de Techspace Aéro 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 d'aviation générale, le SR305-230E de SMA (Société de motorisations aéronautiques). 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, société commune détenue à 50/50 par Safran et GE.

La majorité des avions de plus de 100 places court-moyen courriers livrés depuis 20 ans sont équipés de CFM56. Pour la famille A320ceo (*current engine option*) d'Airbus, le CFM56 détient une part de marché cumulée de 57 % <sup>(1)</sup>. Le moteur concurrent pour la gamme Airbus est principalement le V2500 du consortium IAE. Ce consortium 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.

(1) Source : Safran.

Tout comme son prédécesseur le Boeing 737 Classic, la génération actuelle 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 est supérieure à 80 % <sup>(1)</sup>.

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 27 200 CFM56 livrés et plus de 26 200 moteurs exploités.

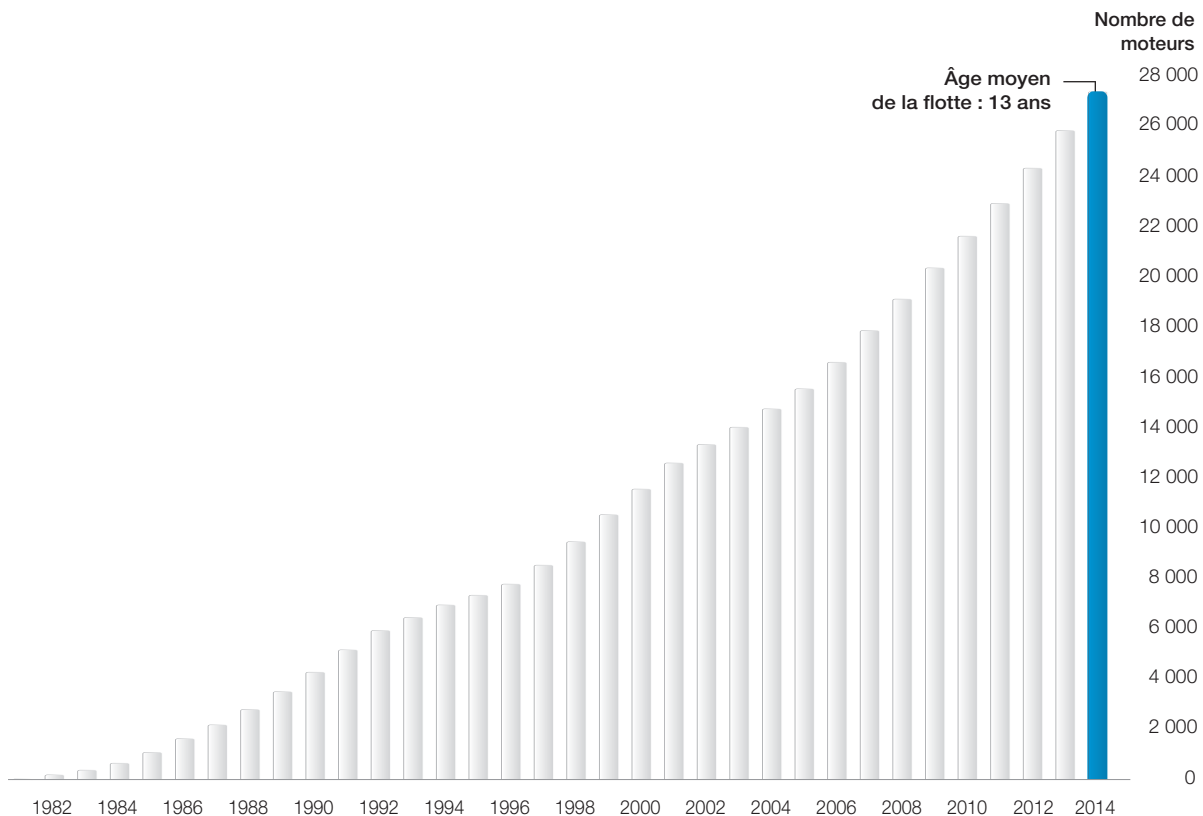
De plus, CFM International propose une nouvelle génération de moteur appelée LEAP qui réduira de 15 % la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub> par rapport aux meilleurs moteurs CFM56 actuellement en service. Ce moteur offrira également une diminution significative des émissions d'oxyde d'azote et des nuisances sonores tout en maintenant la fiabilité et les faibles coûts de possession des moteurs CFM56.

Le moteur LEAP a été retenu sur trois avions :

- le LEAP-1A, comme l'une des deux motorisations proposées sur le nouvel Airbus A320neo (*new engine option*), l'autre motorisation étant le PurePower PW1000G développé par la société américaine Pratt & Whitney ;
- le LEAP-1B, comme la source exclusive du nouveau Boeing 737 MAX ;
- le LEAP-1C, comme la source occidentale exclusive pour l'ensemble propulsif (moteur et nacelle) sur l'avion chinois C919 de COMAC.

En 2014, deux usines « jumelles » produisant des aubes et des carters de soufflante pour le moteur LEAP, ont été inaugurées à Commercy (Meuse) et à Rochester dans le New Hampshire (États-Unis) en partenariat avec la société américaine Albany.

### 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 varie de 7 % à 24 % dans plusieurs programmes moteurs en cours de production série, tels que le CF6 équipant l'A330 (19,4 %), le Boeing 767 (10 %) et le GE90 équipant le Boeing 777 (23,7 %). Safran est également associé au moteur GEnx à hauteur de 7,7 % pour la version 1B et 7,3 % pour la version 2B, qui équipent respectivement les avions long-courriers Boeing 787 Dreamliner et Boeing 747-8. Safran est également partenaire, à hauteur d'un peu

plus de 11 %, de GE sur le futur moteur GE9X qui équipera, comme motorisation exclusive, le nouveau long-courrier Boeing 777X. Enfin Safran participe au moteur GP7200 (17,5 %) équipant l'A380 dans le cadre de ses coopérations avec les partenaires du consortium Engine Alliance.

#### ■ 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,

(1) Source : Safran.

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), entreprise commune entre GE et Snecma (Safran), fournit du matériel d'occasion CFM56. 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 forfaitaires pour des durées de 7 à 20 ans. La systématisation de ce type d'offre permet d'assurer un revenu long terme de vente de services, incluant des pièces de rechange et des réparations, dès la vente du moteur sur l'avion.

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

## 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 Pegasus équipant le Harrier, le consortium européen Turbo-Union, constitué par Rolls-Royce (Royaume-Uni), MTU Aero Engines (Allemagne) et Avio (Italie) pour le moteur RB199 équipant l'avion de combat Tornado. Enfin, le consortium européen Eurojet, constitué par Rolls-Royce (Royaume-Uni), MTU Aero Engines (Allemagne), Avio (Italie) et Industria de Turbo Propulsores – ITP (Espagne), développe le moteur EJ200 équipant l'Eurofighter Typhoon.

Sur le segment des moteurs pour avions d'entraînement et d'appui, l'offre est principalement constituée des moteurs développés par Safran (Larzac équipant l'Alpha Jet, Adour en coopération avec Rolls-Royce), 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 Snecma (52 %), MTU Aero Engines (28 %) et Rolls-Royce (20 %). Le futur sera dominé par le programme TP400 qui équipe l'avion de transport militaire européen Airbus A400M. 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 avec 484 moteurs en service chez 6 clients ;
- M53 (9,5 tonnes de poussée) équipant les Mirage 2000, en service chez 8 clients avec 576 moteurs ;
- M88 (7,5 tonnes de poussée) équipant le Rafale, avec 335 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. Fin 2014, 730 moteurs sont en service auprès de 14 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. La flotte en service s'élève à 1 140 moteurs Adour.

### ■ 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-marin 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, avec 40 moteurs en service.

### ■ 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 ») permettant de maintenir les flottes en conditions opérationnelles optimales. Cette version réduit drastiquement les coûts de possession du M88 et allonge 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 au motoriste la gestion de leur parc de pièces détachées.

## MOTEURS À PROPERGOLS LIQUIDES ET PLASMIQUES

### 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 membres de l'Agence Spatiale Européenne (ESA).

Afin d'accroître la compétitivité et garantir la rentabilité de la filière européenne face à une concurrence internationale accrue, Safran et Airbus Group ont annoncé en 2014 leur volonté de regrouper leurs activités dans le domaine des lanceurs spatiaux dans une entreprise commune détenue à parts égales, Airbus Safran Launchers.

Dans un premier temps, Airbus Safran Launchers assurera le pilotage des programmes civils de Safran et Airbus Group, et regroupera leurs principales participations dans le domaine des lanceurs commerciaux. À terme, l'apport de tous les actifs et moyens nécessaires pour permettre à Airbus Safran Launchers de conduire les activités de lanceurs civils et militaires (missiles stratégiques) de manière autonome est prévu.

Cette entreprise commune a vocation à devenir responsable de l'ensemble des activités relatives aux lanceurs spatiaux en Europe : depuis la définition du lanceur jusqu'aux opérations de lancement. Cette nouvelle organisation devra reposer sur un partenariat public/privé qui sera établi avec l'ESA.

### Produits et programmes du Groupe

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

- **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 du lanceur de nouvelle génération Ariane 6.

Dans le domaine de la propulsion et du contrôle d'orbite de satellites et de sondes d'exploration spatiale, Safran développe, intègre, teste et commercialise une gamme complète de propulseurs plasmiques dont la puissance s'échelonne de 500 W à 20 000 W. Ces systèmes offrent un avantage considérable en gain de masse au décollage par rapport à la propulsion chimique traditionnelle. Ils sont notamment présents sur les satellites Eurostar 3000 (Airbus Defense and Space), Alphabus (Thales Alenia Space, Airbus Defence & Space), Spacebus (Thales Alenia Space) ou encore Small Geo (OHB).

### 1.3.1.2 Turbines d'hélicoptères et Groupes Auxiliaires de Puissance

#### 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.

## LES ACTIVITÉS

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.

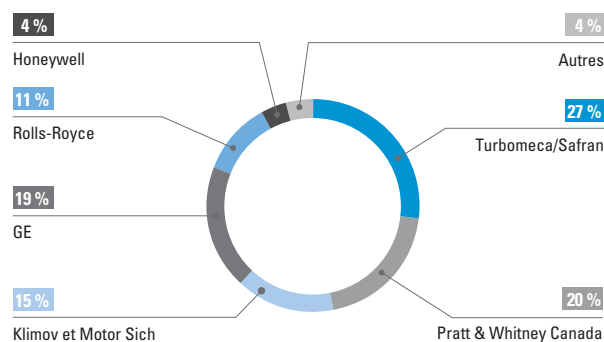
Le profil d'un programme turbine d'hélicoptère est très comparable à celui d'un programme moteur d'avion civil tel que présenté précédemment.

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 pour le moteur MTR390-E de 1 450 shp <sup>(1)</sup> équipant le Tigre entre Rolls-Royce, Turbomeca, MTU et ITP (MTR). La croissance 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.

Safran a également développé une gamme de Groupes Auxiliaires de Puissance qui reposent sur la technologie des turbines et intègrent les innovations issues d'un important investissement technologique et de partenariats stratégiques.

PARTS DE MARCHÉ : VENTES 2010-2014 DE MOTEURS D'HÉLICOPTÈRES <sup>(2)</sup>

## 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.

(1) shp : puissance en chevaux.

(2) Source : Safran.

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

Systèmes non propulsifs, les Groupes Auxiliaires de Puissance produisent de l'énergie à bord des aéronefs afin de leur permettre d'alimenter différents systèmes de bord. Safran dispose d'une gamme de Groupes Auxiliaires de Puissance au travers des activités de Microturbo.

## ■ Turbines pour hélicoptères légers

Pour les hélicoptères légers, mono et bimoteurs, 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 versions militaires des hélicoptères d'Airbus Helicopters (Fennec, Lakota, Panther), d'AgustaWestland (A109 Power) et d'AVIC (Z9).

L'Arrius 2R, dernière variante du moteur Arrius, a été sélectionné en 2013 par l'hélicoptériste américain Bell Helicopter pour équiper son nouvel appareil le Bell 505 Jet Ranger X. Durant le mois de novembre 2014, ce nouvel hélicoptère a effectué avec succès son premier vol à Mirabel, près de Montréal (Canada). La certification de cette nouvelle turbine est prévue pour la fin de l'année 2015.

## ■ Turbines pour hélicoptères moyens

En février 2014 a eu lieu la première rotation de l'Arrano moteur de 1 100 shp destiné à la motorisation de l'hélicoptère biturbine H160 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.

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 (hors contrat) dans la gamme d'appareils de 5 à 8 tonnes, Turbomeca développe le moteur Ardiden. La famille de moteurs Ardiden est conçue pour fournir une puissance de 1 400 à 2 000 shp. La version Ardiden 1 dans sa version indienne Shakti, développée en partenariat avec HAL, équipe l'hélicoptère indien bimoteur Dhruv. La dernière variante de cette turbine, l'Ardiden 1U, a été sélectionnée en 2014 par HAL pour motoriser son futur hélicoptère monomoteur LUH (Light Utility Helicopter).

La version Ardiden 3, visant la motorisation d'hélicoptères jusqu'à 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, d'une puissance de 1 800 à 2 100 shp, motorisent notamment les hélicoptères EC 225/725 et Super Puma d'Airbus Helicopters.

Le turbomoteur RTM322 équipe le NH90 de NHIndustries, les AW101 Merlin et l'hélicoptère de combat Britannique Apache d'AgustaWestland.

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 conception, de la production, du support des produits et des services pour ce moteur.

### ■ Activité de rechange et services pour turbines d'hélicoptères

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 Turbomeca (Safran).

### ■ Groupes Auxiliaires de Puissance

Les Groupes Auxiliaires de Puissance développés par Safran répondent aux exigences des plus grands avionneurs et hélicoptéristes. Safran équipe ainsi une large flotte d'avions et d'hélicoptères civils et militaires, notamment le M-346 d'Alenia Aermacchi, le Rafale de Dassault Aviation, le Hawk de BAE System, le NH90 de NHIndustries et l'EC725 d'Airbus Helicopters. Les futurs avions d'affaires Falcon 5X de Dassault Aviation et Global 7000 et 8000 de Bombardier seront également équipés de Groupes Auxiliaires de Puissance de Safran.

Toujours à la pointe de l'innovation, Safran a récemment développé un nouveau Groupe Auxiliaire de Puissance, l'e-APU, spécialement conçu et optimisé pour répondre aux besoins des nouvelles générations d'avions d'affaires et d'hélicoptères plus électriques. Ce système équipe l'hélicoptère de nouvelle génération AW189 d'AgustaWestland.

Safran offre également à ses clients un support pour ces systèmes de haute technicité.

## 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 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.

L'expertise de Safran a également été renforcée durant l'exercice par l'acquisition d'une participation majoritaire dans la société Aerospace Propulsion Products (APP). Basée aux Pays-Bas et employant 38 personnes, APP est un leader européen des allumeurs pour moteurs spatiaux.

#### ■ 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 collabore au programme européen Vega en étant notamment responsable de la tuyère du moteur à propergols solides P80. Les participations dans Europropulsion et Regulus seront regroupées en 2015 dans la nouvelle entreprise commune Airbus Safran Launchers ;
- **activités de développement**, Safran développe et produit des tuyères en matériaux composites avancés qui équipent des moteurs spatiaux américains et a la responsabilité des avant-projets de moteurs à propulsion solide P120c 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<sup>e</sup> 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 antimissiles.

Au travers de Roxel, entreprise commune détenue à parité avec MBDA, Safran développe et assemble une gamme importante de moteurs pour missiles tactiques de renommée internationale (Milan, MICA <sup>(1)</sup>, AASM <sup>(2)</sup>, Exocet, Aster, Meteor...).

(1) MICA : Missile d'interception, de combat et d'autodéfense.

(2) AASM : Armement Air-Sol Modulaire.

## 1.3.2 ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES

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**

**Distribution et génération 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, 777X, 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 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).

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 ses activités roues et 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 et leur masse, des 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 <sup>(1)</sup> 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 et assure l'assistance technique, la distribution des pièces de rechange et les réparations nécessaires à l'exploitation de ses équipements.

Pour ces ensembles structuraux, Safran est leader mondial <sup>(1)</sup> avec une flotte de 25 000 appareils équipés. Le Groupe fournit les principaux avionneurs parmi lesquels Airbus, Boeing, Bombardier et Dassault Aviation 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, 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 Aviation - Falcon, SuperJet 100, Fokker, Piaggio...).

(1) Source : Safran.



## ROUES ET FREINS

### Principales caractéristiques du secteur

Le marché actuel des roues et freins pour avions commerciaux de 100 places et plus se décompose en deux segments : les avions équipés de freins acier (freins de 1<sup>re</sup> génération) qui représentent encore 36 % <sup>(1)</sup> des avions commerciaux de 100 places et plus, et les avions équipés de freins carbone, dont Safran est l'inventeur, qui représentent 64 % <sup>(1)</sup> des avions commerciaux de 100 places et plus. 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 (Royaume Uni).

### Produits et programmes du Groupe

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.

Pour les roues et freins, le Groupe est notamment positionné dans les applications civiles sur l'A320ceo, l'A330/A340, le Boeing 767 et le Boeing 777, et dans le domaine militaire sur l'A400M, le Rafale, l'avion-ravitailleur KC135 et l'avion de transport C17. Les derniers succès remportés sur l'A350, la famille A320neo, le Boeing 737 NG, le Boeing 737 MAX et le Boeing 787 viennent conforter son statut de leader dans le secteur.

Avec près de 6 850 avions équipés de roues et freins carbone Safran, le Groupe dispose de plus de la moitié <sup>(1)</sup> des avions civils de 100 places et plus, équipés de freins carbone. Pour 43 % la flotte équipée par Safran est âgée de moins de 5 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).

Afin d'accompagner la forte croissance commerciale en Asie-Pacifique, Safran a installé en Malaisie une nouvelle usine de rénovation et de fabrication de disques carbone.

### EGTS™

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 entreprise commune, EGTS International, pour développer et offrir aux compagnies aériennes un système de taxiage électrique, l'EGTS 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.

Déjà soutenu dans le cadre de protocoles d'accords par Airbus, Air France et easyJet, l'EGTS a notamment fait l'objet durant l'exercice de nouveaux accords pour accompagner son développement avec les compagnies aériennes GoAir (Inde), Interjet (Mexique), Delta Airlines (États-Unis), Lufthansa (Allemagne) et Qantas (Australie). Par ailleurs durant l'exercice, à l'occasion d'une conférence dédiée à l'EGTS, plus d'une trentaine de pilotes du monde entier ont pu tester en conditions réelles ce nouveau système de taxiage électrique.

(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 Safran et les Américains UTC Aerospace Systems, GE Aviation Systems, et Crane Aerospace & Electronics.

### 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 en fournissant notamment Airbus pour tous ses programmes, dont l'A350 et la famille A320, Boeing pour le 747-8, Embraer sur le programme militaire KC-390 et Dassault Aviation sur les programmes Falcon (7X, 2000 et 900) et Rafale.

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 d'entreprises communes avec des partenaires comme ST Aero et Dassault Aviation Falcon Jet.

Enfin, Safran a consolidé sa présence en 2014 sur le marché de la réparation des trains d'atterrissage, en faisant l'acquisition de la participation de Sabena technics dans Hydrep. Cette société basée à Dinard (Ille-et-Vilaine), jusque-là détenue à parts égales par Safran et Sabena technics, est un leader en France dans la réparation des trains d'atterrissage pour l'aviation régionale, d'affaires et les hélicoptères.

### 1.3.2.2 Systèmes et équipements moteur

#### NACELLES ET INVERSEURS DE POUSSÉE

##### Principales caractéristiques du secteur

La nacelle est un équipement complexe qui canalise les flux aérodynamiques externes et internes aux moteurs, réalise une atténuation acoustique et intègre des éléments de sécurité. Elle est constituée d'une 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 plus de la moitié de la valeur de l'ensemble de la nacelle.

L'étude d'une nacelle requiert des compétences techniques spécifiques telles que la recherche de performances acoustique, aérodynamique, thermique et mécanique en liaison avec l'utilisation intensive des technologies composites et titane. De plus, les spécificités varient en fonction de la puissance du moteur et du positionnement, soit « sous ailes » pour les avions de lignes et régionaux, ou à l'arrière du fuselage pour les avions d'affaires. Au-delà de la maîtrise technique et de fabrication des sous-ensembles de la nacelle, Safran a développé un savoir-faire unique d'intégration de la nacelle avec le moteur et d'interface avec le mat réacteur de l'avionneur. UTC Aerospace Systems (États-Unis), numéro un mondial, 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 occupe la seconde position mondiale avec une part de marché de plus de 20 % <sup>(1)</sup>. Le marché des nacelles est caractérisé par de nombreux fournisseurs de second rang.

Safran assure la conception, la production et le support après-vente des nacelles. Sur le segment des avions commerciaux de plus de 100 places, le Groupe détient une position historique forte et reconnue dans la production de grandes nacelles complètes et d'inverseurs de grandes dimensions pour les plateformes d'Airbus (A320, A320neo, A330 et A380). En 2014, Safran a été sélectionné par Airbus pour la fourniture des nacelles de la version remotorisée de l'Airbus A330, l'A330neo, et a été choisi par Boeing pour être l'un des fournisseurs d'une partie de la nacelle du Boeing 777X. Le Groupe est également présent sur le segment des avions régionaux (Sukhoi Superjet 100, Embraer 170). Enfin, Safran est leader sur le marché des nacelles pour l'aviation d'affaires haut et très haut de gamme (Dassault Aviation, Gulfstream, Bombardier) avec une part de marché de 30 % <sup>(1)</sup>.

Aircelle développe pour Airbus, en partenariat avec Middle River Aircraft System (MRAS) filiale de GE, la nacelle de l'A320neo dans sa version motorisée par le LEAP-1A de CFM. Par ailleurs, Nexcelle, une alliance conclue en 2009 avec GE au travers de MRAS pour la fourniture de nacelles CFM, termine le développement de la nacelle du COMAC C919 dans le contexte du package « ensemble propulsif intégré » LEAP-1C de CFM. Ce contrat s'accompagne d'une coopération industrielle entre Safran et le groupe chinois AVIC. Nexcelle a également été retenu par GE pour fournir la nacelle de son moteur Passport sur les avions d'affaires Bombardier Global 7000/8000.

### Services liés aux nacelles et inverseurs de poussée

Safran propose des solutions aux opérateurs, au travers de son département *Customer Service Development* (CSD), générant des revenus liés aux rechanges, 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 de contrats avec les principaux avionneurs et Airbus Helicopters. En 2014, un accord définitif pour la création d'une société commune a été signé avec Rolls-Royce, 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 la plupart des 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 acquis la société 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 mai 2014, Safran a finalisé l'acquisition des 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 :

- les systèmes d'interconnexions électriques ;
- l'énergie électrique à bord (génération et distribution électrique) ;
- l'électronique de puissance ;
- la maintenance et la réparation d'équipements électriques ;
- les équipements de ventilation et les moteurs électriques ;
- les services d'ingénierie notamment dans le domaine des systèmes électriques.

(1) Source : Safran.

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 qui 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 ».

## SYSTÈMES DE GÉNÉRATION ET DE DISTRIBUTION ÉLECTRIQUES

### 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 qu'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, Honeywell 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 des activités de distribution primaire d'Eaton Aerospace complète 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 avionneurs 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 KC-390 dont le premier vol a été effectué début 2015.

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

### Produits et programmes du Groupe

Safran est présent dans le secteur des câblages et systèmes d'interconnexions électriques au travers des activités de Labinal Power Systems.

Le Groupe assure, en particulier chez Airbus et chez Boeing, les études de définition électrique et d'installation ainsi que la production des harnais 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 (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 (États-Unis) et Honeywell (États-Unis).

### Produits et programmes du Groupe

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

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

## SERVICES D'INGÉNIERIE

### Principales caractéristiques du secteur

Le marché de l'ingénierie est un marché dépendant des grands programmes de développement. De nombreux programmes de développement arrivent à leur terme (Airbus A350 et Boeing 787) et en conséquence les grands avionneurs et équipementiers réduisent leurs besoins en compétences expérimentées.

(1) Source : Safran.

En parallèle, les grands comptes aéronautiques réduisent leurs panels de fournisseurs, ce qui se traduit par des regroupements et des 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 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 Aviation, 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 les clients avionneurs.

## 1.3.3 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, Nexter, BAe Systems (Royaume-Uni), MBDA, Finmeccanica (Italie), Saab AB (Suède), Dassault Aviation, DCNS ou CMI (Belgique).

D'autres plate-formistes, 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

Domaine de très haute technologie, l'optronique est la combinaison de l'optique et de l'électronique relevant de la détection, du traitement des images et de leur stabilisation.

Le secteur optronique couvre une gamme complète d'équipements incluant les systèmes de modernisation du combattant, les jumelles de vision nocturne portables, les caméras thermiques, la numérisation de véhicules de combat (Vétronique), 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.

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

#### Produits et programmes du Groupe

La forte capacité d'innovation et le savoir-faire de Safran lui ont permis de développer une gamme complète de produits et de se positionner comme un leader mondial de référence sur de nombreuses plateformes : navires de surface, sous-marins, véhicules de combat, aéronefs et drones, combattants débarqués. Safran est présent dans le secteur de l'optronique au travers des activités de Sagem, de ses filiales Vectronix (Suisse et États-Unis – produits optroniques portables), Optics 1, Inc. (États-Unis – systèmes intégrés et sous-systèmes optiques), Optovac (Brésil) REOSC (optiques de haute performance) et de sa participation avec Thales dans Optrolead et Sofradir (leader mondial <sup>(1)</sup> dans le domaine des détecteurs infrarouges).

(1) Source : Safran.

### ■ Modernisation du combattant

Safran, sur la base de son expertise développée sur le programme FELIN<sup>(1)</sup>, programme de modernisation du soldat français, répond par des solutions innovantes aux besoins des différentes forces armées ou de sécurité (police, sécurité civile, pompiers), en France et à l'international. L'approche modulaire développée, dans une ergonomie totalement optimisée autour du fantassin, permet d'offrir des protections climatiques, NBC et balistiques accrues, des dispositifs optroniques jour/nuit de visée et d'engagement des cibles, et un système de communications en réseau particulièrement adapté au combat moderne info-centré.

### ■ Équipements optroniques et viseurs

#### Portables

Safran est précurseur et leader européen<sup>(2)</sup> des équipements optroniques portables. Sa gamme complète d'équipements et de systèmes permet une observation tous temps, de jour comme de nuit. Ses jumelles de vision nocturne multifonctions, comme la Jumelle Infrarouge Multifonctions Long Range (JIM LR), constituent maintenant des références mondiales du marché, 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 est un élément clé de la performance d'acquisition des cibles et de conduite de tir jour/nuit, y compris en mouvement. Safran équipe plusieurs véhicules terrestres nationaux et à l'export (Leclerc, VBCI, BMP3 Émirats Arabes unis, Arabie saoudite...), ainsi que les systèmes d'artillerie dans une vingtaine de pays.

Avec ses viseurs gyro-stabilisés, Safran participe à de grands programmes d'hélicoptères de combat : Tigre, NH90, Cougar, Panther, Caracal. Les viseurs infrarouges STRIX et OSIRIS qui équipent les hélicoptères Tigre répondent à des exigences opérationnelles fortes garantant la performance du système d'armes.

Grâce à son expérience dans le domaine pointu des mâts optroniques et périscopes pour sous-marins classiques et nucléaires, Safran équipe de nombreuses plateformes : Scorpène, Agosta ou Daphné. La nouvelle génération de sous-marins nucléaires d'attaque Barracuda sera dotée du système de détection au-dessus de la surface Safran, avec ses mâts optroniques non pénétrants.

### ■ Drones

Safran est présent dans les 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.

Fort de son expérience dans le domaine de la navigabilité haute intégrité des drones, Sagem a été désigné par le gouvernement français, en lien avec la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC), pour conduire le chantier « drones » du plan « Nouvelle France Industrielle », qui vise à structurer et promouvoir la filière des drones civils, et développer des feuilles de routes technologiques aptes à étendre les usages en toute sécurité.

(1) FELIN : Fantassin à équipements et liaisons intégrés.

(2) Source : Safran.

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

### ■ Optiques hautes performances

Avec sa gamme d'optique REOSC, Safran est un leader mondial en conception, réalisation et intégration d'optiques de haute performance pour l'astronomie, le spatial, les grands lasers ou l'industrie des semi-conducteurs.

#### 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

Le secteur avionique au sein de Safran 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 autodirecteurs, et les systèmes d'information embarqués. Une part importante de cette activité est civile.

La couverture de plusieurs marchés et plateformes sur la base de socles technologiques communs est un atout fort pour être plus compétitif tout en ayant un portefeuille de produits optimisé. Ainsi, l'offre Safran couvre des applications telles 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), Liebherr (Allemagne).

### 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 aéronefs, actionneurs et modules d'acquisition et de traitement de données embarquées).

Leader européen<sup>(2)</sup> en navigation inertielle, Safran a élargi en 2013 son portefeuille technologique en faisant l'acquisition de la société suisse Colibrys. Spécialisée dans les micro-capteurs de mouvement (accélération et vibration) de haute performance à base de technologies MEMS<sup>(3)</sup>, Colibrys complète le savoir-faire reconnu de Safran dans le domaine des senseurs inertiels, gyromètres (mécanique, gyrolaser, fibre optique et vibrants) et accéléromètres (pendulaires et vibrants).

Enfin en 2014, en finalisant l'acquisition des activités de solutions intégrées pour cockpit d'Eaton Aerospace, Safran a renforcé son offre dans le domaine de l'avionique et des commandes de vol.

### ■ Navigation et capteurs

Safran offre une large gamme de systèmes inertiels et de stabilisation pour toutes les plateformes et toutes les classes de performances. Dans la très haute performance, l'expertise de Safran a notamment permis d'être sélectionné sur le Rafale, l'A400M, ou encore les sous-marins nucléaires lanceurs d'engins.

### ■ Autodirecteurs et guidage

Safran combine ses savoir-faire optronique et inertiel en fournissant les autodirecteurs infra-rouge des principaux missiles nationaux, notamment Mistral et MICA IR. Le missile MICA IR équipe l'avion de combat Rafale et l'intercepteur Mirage 2000-5.

L'AASM (Armement Air-Sol Modulaire) est une arme air-sol de très haute précision, tout temps et jour-nuit, qui équipe les avions Rafale de l'armée de l'air et de la marine nationale. Décliné en plusieurs versions, et 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 infrarouges des missiles MMP <sup>(1)</sup> pour l'armée de terre et anti navires légers FASGW <sup>(2)</sup> dans le cadre d'une coopération avec les Britanniques.

### ■ Systèmes de commandes de vol

Leader mondial <sup>(3)</sup> dans le domaine du contrôle de vol d'hélicoptères civils et militaires, Safran propose des systèmes destinés à alléger la charge du pilote, tout en maintenant un niveau de sécurité maximum, incluant les systèmes de navigation, les pilotes automatiques, calculateurs et actionneurs des commandes de vol. Safran contribue dans ce domaine à de nombreux programmes en cours, et notamment, l'hélicoptère du futur d'Airbus Helicopter, le KC390 d'Embraer, ou encore le MA700 du chinois AVIC.

### ■ Modernisation d'aéronefs militaires/avionique civile

Safran propose des offres de modernisation clés en mains pour aéronefs à voilures tournantes ou fixes, incluant la formation et la maintenance. Ces 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 mission).

### ■ 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 civils d'ATR, Embraer, Boeing et Airbus. Safran réalise également, sous maîtrise d'œuvre Airbus, la passerelle sécurisée entre cockpit et cabine du système d'information de l'A380 et de l'A350.

Fort de cette base installée dans de nombreuses compagnies aériennes, Safran développe son offre de service *data management* Cassiopée à partir des données de vol enregistrées allant de l'analyse des vols (FDM – *Flight Data Management*) à l'optimisation de la consommation de carburant SFCO2 avec Snecma.

### Support client

Le support client avionique de Safran intègre des services à haute valeur ajoutée comprenant la réparation, la livraison des matériels et le soutien technique. L'objectif de satisfaction client passe par l'amélioration continue du TAT (*Turn Around Time*) pour atteindre les meilleures références de l'industrie, et soutenir ainsi de manière compétitive la disponibilité des matériels. Avec une base clients avionique très diverse et à l'échelle mondiale, Safran peut être

amené à localiser cette prestation au plus près du client. La performance du support constitue un élément essentiel apportant des revenus durables sur toute la vie des produits avioniques, et un élément de fidélisation déterminant dans les nouveaux choix programmes.

### 1.3.3.3 Électronique et logiciels critiques

Safran intègre verticalement son électronique embarquée et ses logiciels critiques, tant ces technologies sont aujourd'hui stratégiques, au travers des activités de la division Safran Electronics de Sagem.

La division Safran Electronics fournit à l'ensemble des sociétés du Groupe les équipements électroniques et logiciels critiques au meilleur niveau mondial. Elle développe, produit et maintient en service, des cartes électroniques et des calculateurs embarqués certifiés de nombreux systèmes, notamment aéronautiques (FADEC moteurs, inverseurs de poussée, nacelles, trains d'atterrissage, freinage, commandes de vol).

### ÉQUIPEMENTS ÉLECTRONIQUES

Safran est un spécialiste d'une électronique de plus en plus intégrée pour des environnements difficiles (température, vibration...). Il conçoit et produit des calculateurs embarqués utilisés dans 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 <sup>(4)</sup> ainsi que d'actionneurs électromécaniques. Dans le domaine spatial, Safran réalise notamment des travaux sur le démonstrateur de régulation électronique des débits de propergols du moteur Vulcain X et de commande électronique des propulseurs plasmiques. Safran maîtrise la réalisation de cartes électroniques et de calculateurs complexes avec un pôle d'excellence industriel fort grâce notamment à son usine de Fougères.

### LOGICIELS CRITIQUES EMBARQUÉS

Safran 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 avec des ateliers logiciels modernes sources de gains d'efficacité.

### Maintenance et réparation des calculateurs électroniques

Safran 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) MMP : Missiles moyenne portée.

(2) FASGW : Future Anti-Surface Guided Weapon.

(3) Source : Safran.

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

## 1.3.4 SÉCURITÉ

Les activités sécurité se décomposent en trois domaines principaux :



### Identification

**Solutions d'identification civile**  
**Services d'enrôlement biométrique**  
**Solutions d'identification judiciaire**  
**Solutions de contrôle aux frontières**  
**Équipements biométriques**  
**Autres activités**

### Business Solutions

**Solutions de sécurité pour le domaine bancaire**  
**Solutions de sécurité pour les opérateurs télécom**  
**Solutions de sécurité pour les entreprises**

### 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 sur un renforcement constant de l'offre technologique, accompagné d'une politique de partenariats industriels et académiques, et également sur de nouvelles acquisitions ciblées, comme celle en 2014 de la société Dictao qui s'inscrit dans la stratégie de développement de l'identité numérique, de la gestion à l'usage des titres d'identité. L'acquisition de Dictao permet à Safran de proposer des solutions complètes de sécurisation des transactions pour les marchés gouvernementaux et privés (banques, assurances et entreprises) et devrait générer un fort potentiel de croissance notamment à l'international.

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...), de cryptologie et d'authentification forte, des techniques d'impression sécurisée, 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 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. Enfin, pour simplifier et faciliter les différentes étapes de contrôle avant l'embarquement dans les aéroports, Safran développe un concept de check-point du futur, solution de sécurité aéroportuaire intégrée faisant appel à l'ensemble de ses compétences technologiques dans les domaines de l'identification des personnes et de la détection des matières dangereuses.

Safran est présent dans la sécurité au travers de Morpho, dont l'activité est répartie sur l'ensemble du globe et dont 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 gérer, sous 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, qui 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

L'identification regroupe l'ensemble des programmes, des solutions d'identité (délivrance de documents d'identité et solutions de gestion de l'identité, systèmes automatiques de traitement de données biométriques, solutions de vérification de l'identité), des équipements biométriques (kiosques d'enregistrement biométrique, terminaux biométriques) et des services d'enrôlement biométrique qui, par l'identification de personnes, contribuent à la protection des personnes, des biens ou des sites.

Pour les personnes physiques, les principales techniques d'identification biométrique sont multiples avec la reconnaissance d'empreintes digitales, du réseau veineux, du visage, de l'iris et de l'ADN.

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 avec notamment 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 (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 de la délivrance de documents d'identité, de la gestion de l'identité et du contrôle aux frontières sont fortement concurrentiels ; ils regroupent de nombreux acteurs industriels dont Gemalto (Pays-Bas), NEC (Japon), Giesecke & Devrient (Allemagne), 3M (États-Unis), Crossmatch Technologies (États-Unis), HID Global (États-Unis) et de grands intégrateurs dont Accenture (États-Unis), Lockheed Martin (États-Unis), Siemens (Allemagne), IBM (États-Unis).

Avec une part de marché d'environ 25 % <sup>(1)</sup>, 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 civile

Les prestations fournies comprennent l'enregistrement des populations et la construction de listes, la production et la personnalisation des documents d'identité (cartes d'identité, cartes d'électeur, passeports, cartes de santé, permis de conduire...), et la gestion du cycle de vie des documents. Le développement généralisé du numérique et le besoin de dématérialisation de nombreux services étatiques créent de nouvelles opportunités d'usage des documents électroniques et Safran a développé une offre complète de solutions et services dans ce domaine.

Ainsi, afin d'aider les gouvernements et administrations à sécuriser leurs services en ligne (déclaration fiscale, suivi de prestations sociales, etc.), Safran fournit des plateformes de services d'identité numérique. Ces plateformes permettent l'enregistrement sécurisé du citoyen pour lutter contre l'usurpation d'identité, l'authentification forte, la signature numérique, et l'archivage en ligne pour préserver et garantir l'intégrité et la valeur probante des données au cours du temps.

#### ■ Services d'enrôlement biométrique

Ces services, particulièrement développés aux États-Unis, sont fournis par Safran à l'aide d'un réseau développé sur tout le territoire américain. Ils consistent en un enregistrement des données biométriques et biographiques des demandeurs, une vérification de leurs antécédents ainsi que 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.

#### ■ Solutions d'identification judiciaire

Safran fournit aux services de police, de gendarmerie ou aux autorités judiciaires des solutions d'aide à la résolution d'affaires criminelles, telles que des systèmes de reconnaissance automatique d'empreintes digitales (AFIS) ou de reconnaissance faciale et des stations d'enregistrement biométrique. Safran commercialise aussi des solutions d'identification ADN rapide.

#### ■ Solutions de contrôle aux frontières

Safran fournit des solutions pour le contrôle aux frontières et la sécurité du transport aérien : contrôle automatique de passagers par identification biométrique, ou authentification biométrique avec les données du passeport électronique ; système commun européen de visas Schengen et de visas pour les demandeurs d'asile ; vérification des données des passagers aériens (PNR).

#### ■ Équipements biométriques

Les solutions d'identification biométrique de Safran sont basées sur la capture de l'empreinte, du réseau veineux, du visage, de l'iris ou une combinaison de ces biométries. Safran fournit ainsi des terminaux biométriques 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.

#### ■ Autres activités

Les compétences en analyse d'image de Safran 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. Dans ce domaine, 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 Business Solutions

#### Principales caractéristiques du secteur

Au travers de Morpho et de ses filiales, Safran est un acteur majeur de la sécurité des transactions et des identités commerciales. Safran est présent sur les principaux segments de ce marché : applications télécom, bancaires, transport, accès sécurisé aux réseaux d'entreprise et à Internet.

L'offre de solutions s'étend de l'outil d'identification que constitue la carte à puce, qui permet d'identifier un titulaire de droits pour un ensemble d'applications, aux plateformes de services. Sur le marché des cartes à puce à destination des banques et opérateurs télécom, Safran est un acteur mondial avec Gemalto, Oberthur Technologies et Giesecke & Devrient (Allemagne).

#### Produits et programmes du Groupe

##### ■ Solutions de sécurité pour le domaine bancaire

Dans le domaine bancaire, Safran fournit une gamme complète et innovante de solutions de sécurisation des paiements, comprenant les technologies de cartes à puce et le paiement mobile.

(1) Source : Safran.



Grâce à son réseau étendu de centres de production et de personnalisation, Safran compte parmi ses clients 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 y compris aux États-Unis 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.

Safran accompagne également les banques dans le monde numérique en les aidant à sécuriser les opérations dématérialisées (banque en ligne, commerce électronique, contractualisation en ligne, etc.). Safran offre ainsi des solutions de gestion de l'identité électronique, d'authentification multi facteurs (mot de passe non rejouable, biométrie, etc.), de signature et d'archivage numérique. Safran par exemple expérimente avec une grande banque une solution de reconnaissance du visage à partir d'un smartphone pour sécuriser l'accès aux données bancaires.

#### ■ Solutions de sécurité pour les opérateurs télécom

Sur le marché de la sécurité des télécommunications, Safran propose un large éventail d'éléments sécurisés et de services dont une gamme étendue de cartes SIM, la gestion des abonnements, des solutions pour le *Near Field Communication* (NFC) qui permet de s'identifier grâce à son téléphone, 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.

S'appuyant sur une chaîne logistique mondiale, Safran fournit les plus grands opérateurs de téléphonie mobile mondiaux (notamment Orange, AT&T, Deutsche Telekom, Telefonica, Vodafone, T-Mobile).

#### ■ Solutions de sécurité pour les entreprises

Les compétences en gestion d'identité électronique et en services de confiance (cartes multifonctions pour les employés, systèmes d'authentification forte en ligne et de signature électronique, etc.) permettent à Safran de répondre aux besoins spécifiques de sociétés, tels que le contrôle d'accès physique et logique, la protection et confidentialité des données, la traçabilité des documents et les preuves de transactions.

### 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 d'autres produits illicites. 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 la sensibilité et la 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 Leidos/Reveal, et plus récemment avec l'arrivée 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 Fisher Scientific (États-Unis), Bruker (États-Unis) et Implant Sciences (États-Unis).

#### 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. Les tomographes 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 <sup>(1)</sup>. Safran développe actuellement des nouvelles solutions de détection et d'identification des explosifs liquides et gels dans les bagages cabine dont les premiers pilotes 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) Source : Safran.

## 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 globaux que de niche sur certains de ses marchés.

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

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 dispose d'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 et montrent 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.

La R&T a été structurée en sept domaines regroupant chacun les capacités technologiques en rapport avec les enjeux du Groupe.

Une 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 2014, Safran a mis en œuvre son projet de création d'un centre de recherche Groupe : les premières équipes Safran Tech ont été recrutées et rassemblées dans un nouvel établissement, et monteront en régime pour constituer sous deux ans une force de 300 chercheurs organisée en six pôles : énergie et propulsion, matériaux et procédés, capteurs, électronique, techniques de l'information et de la communication, et simulation numérique pour l'ingénierie. Les premiers projets de Safran Tech, ont été lancés, ainsi que les investissements en moyens expérimentaux nécessaires aux enjeux de long terme que ce centre relèvera.

### 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<sup>(1)</sup>. 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<sup>e</sup> 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*.

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

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 sont explorées, 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<sup>e</sup> PCRD <sup>(1)</sup> qui se poursuivront dans le cadre du 8<sup>e</sup> 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 : après la démonstration en 2013 d'un nouveau moteur de 800 kW pour l'hélicoptère de nouvelle génération de 4 tonnes lancé par Airbus Helicopters, ce sont les premières étapes du plan de démonstration technologique pour les moteurs de forte puissance de la gamme 3 000 shp qui ont été franchies en 2014. Cette stratégie de progrès technologiques 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, 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, telle 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, aux revêtements plus performants et respectueux du règlement européen REACH <sup>(2)</sup>, sont coordonnées par la direction matériaux et procédés de Safran. C'est grâce à ces travaux que le Groupe a pu prendre des positions sur l'ensemble propulsif du futur B777X, tant avec les composites pour le carter du moteur GE9X, qu'avec les alliages de titane sur l'échappement de ce moteur.

L'effort de recherche en propulsion fusée, domaine d'avenir où les exigences technologiques sont très élevées, est une des priorités de Safran. Les recherches de la décennie passée ont ainsi permis de faire une proposition de lanceur Ariane 6 compétitive aux États membres de l'Agence spatiale européenne (ESA) lors de la conférence ministérielle de décembre 2014 : pour réaliser ce programme majeur destiné à donner à l'Europe une capacité d'accès à l'espace renouvelée pour les prochaines décennies, l'ensemble des compétences des propulsions spatiales solide et liquide du Groupe seront mises en synergie étroite au sein d'une entreprise commune avec celles d'Airbus Group pour les architectures des lanceurs.

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 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. Elle trouve tout son sens grâce à une optimisation énergétique globale de l'avion, dont le périmètre englobe la production d'énergie et son utilisation pour les fonctions propulsives et non propulsives. Face à cet objectif Safran met en œuvre toutes ses compétences de motoriste et d'équipementier qui lui permettent d'explorer un spectre de solutions très vaste dans le but de rendre les futurs aéronefs plus compétitifs en termes de performances, de fonctionnalités et de coût de possession.

Parmi les compétences mises en œuvre on retiendra celles de la chaîne électrique désormais entièrement réunies au sein de Labinal Power Systems (créé le 2 janvier 2014) qui permet au Groupe à la fois de disposer des meilleures technologies de génération, de conversion et de transport électrique et d'aborder la chaîne électrique globale d'un aéronef en tant que système.

En vue de l'optimisation visée, la génération d'énergie est abordée sous toutes les formes possibles, du prélèvement mécanique sur les moteurs à l'APU dans ses solutions hybrides pouvant combiner turbine, piles à combustibles et batteries, auxquelles outre Labinal Power Systems concourent plusieurs sociétés du Groupe, Microturbo, Herakles, Snecma coordonnées par la Direction de l'Innovation. Enfin c'est un pôle spécifique de Safran Tech qui a mission de développer les outils de simulation nécessaire à la vision systémique et à explorer les architectures globales énergétiques et propulsives les plus avancées.

À cet effet, le Groupe mène avec les avionneurs plusieurs programmes technologiques dans un cadre européen ou français. 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

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

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

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'EGTS : 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.

### 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 des moteurs du renouvellement de la demande et des technologies associées. Cette stratégie s'appuie en particulier sur la technologie originale et de rupture du GRH <sup>(1)</sup> 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 <sup>(2)</sup> d'accéléromètres et de gyromètres pour les applications portables de géolocalisation. C'est aussi cette compétence en systèmes de navigation à haute intégrité qui permet à Sagem de se positionner comme acteur de référence dans la navigation des drones, par exemple en ayant pris en 2014 le rôle de chef de file du projet de la Nouvelle France Industrielle portant sur l'insertion des drones dans le trafic aérien.

#### 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 *packagings* 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.

### 1.5.1.4 Les nouveaux 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 déploiement a débuté sur les hélicoptères.

Les techniques d'extraction d'information à partir des données massives collectées par ce biais (*bigdata*) sont un vecteur de développement de services plus agiles et mieux orientés vers la création de valeur chez les exploitants d'aéronefs dont Safran se propose d'accélérer le déploiement notamment avec le lancement fin 2014 du projet Safran Analytics : dans ce but Safran s'est aussi positionné comme fondateur d'une chaire Machine Learning – Big Data à Suptelecom Paris Tech.

### 1.5.1.5 Les technologies duales

La société Sagem sur les bases des technologies de l'optronique et des TIC <sup>(3)</sup>, 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'imageur 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 ses deux actionnaires, Sofradir offre désormais une des gammes les plus étendues au niveau mondial. Dans le but d'élargir ses sources technologiques sur d'autres familles de capteurs et leur intégration dans des systèmes intelligents, Safran s'investit dans un partenariat avec Valeo portant sur les technologies de véhicules autonomes qui, au-delà de la chaire à l'École de Mines de Paris soutenue par les deux entreprises, a vocation à aboutir à un laboratoire commun sur le site de Safran Tech.

### 1.5.1.6 Les technologies avancées de 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 antifraude et de la sécurité de l'information. Il en résulte la capacité à construire dans des temps records, 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. Le prochain défi auquel Morpho s'attaque est celui de la mise en œuvre des techniques d'identification biométrique dans les systèmes de transactions en ligne, qui appellent des technologies de capteurs

(1) GRH : Gyromètre résonnant hémisphérique.

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

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

embarquables sur les mobiles et des éléments de sécurité matériels ou logiciels d'un niveau d'intégrité supérieur à l'état de l'art des applications couramment déployées sur smartphones. En outre, l'acquisition 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, Morpho Detection, LLC, 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. Ainsi ces deux années passées Safran a renouvelé ses accords cadre avec l'ONERA, le CEA et le CNRS, ce qui lui assure l'accès au meilleur patrimoine scientifique français. 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 sept chaires. 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. En 2014, Safran a œuvré au renouvellement jusqu'en 2024 de ce partenariat Public Privé : « Clean Sky 2 » est désormais opérationnelle.

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'EGTS, 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. Par ailleurs, Safran a mis en place des ressources en charge de développer l'innovation collaborative : détection, évaluation et maturation des innovations proposées par les fournisseurs ou des start-up.

En 2014, Safran a souhaité renforcer cette démarche d'innovation en créant une activité d'investissement minoritaire dans des entreprises innovantes au travers de la mise en place d'une nouvelle entité dite de Capital-Risque (ou de *Corporate Ventures*) baptisée Safran Corporate Ventures ayant comme double objectif de :

- capturer des innovations le plus en amont possible dans des start-up agiles, dont le Groupe est disposé en contrepartie à accompagner le développement au travers d'une prise de participation minoritaire ;
- rechercher la création de valeur pour le Groupe aux travers du développement de synergies et de collaborations entre ces sociétés innovantes et les sociétés du groupe Safran.

Les sociétés innovantes sélectionnées par ce véhicule d'investissement interviennent sur des technologies propres à l'activité du Groupe (matériaux, systèmes de fabrication avancés, composants, capteurs, systèmes d'énergie embarquée, logiciels) ou bien issues d'autres secteurs (ex. médical, numérique, big data) applicables à l'aéronautique, la défense ou la sécurité.

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.

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 2014, 898 brevets ont été déposés. Cette performance positionne le Groupe parmi les tout premiers déposants français <sup>(1)</sup>. 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 29 000 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, valorisées à leur juste prix et structurées 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 2014 environ 2,0 milliards d'euros, soit 13 % du chiffre d'affaires. L'effort de la RTD réalisée en France s'élève à 1,8 milliard d'euros, soit 90 % de la RTD totale. La part autofinancée, qui représente 74 % de la RTD, se répartit de la façon suivante :

- Programmes avions (notamment LEAP, Silvercrest et Airbus A350) : 52 % ;
- Moteurs d'hélicoptères : 5 % ;
- Sécurité et défense : 15 % ;
- R&T : 24 % ;
- Autres : 4 %.

(en millions d'euros)	2013 <sup>(1)</sup>	2014
<b>R&amp;D totale</b>	<b>(1 809)</b>	<b>(1 990)</b>
Financements externes	520	526
<b>RTD autofinancée</b>	<b>(1 289)</b>	<b>(1 464)</b>
% du chiffre d'affaires	9,0 %	9,5 %
Crédit impôt recherche (CIR)	136	151
<b>RTD autofinancée après CIR</b>	<b>(1 153)</b>	<b>(1 313)</b>
Dépenses capitalisées	693	644
Amortissements et dépréciations R&D <sup>(2)</sup>	(76)	(78)
<b>Impact résultat opérationnel</b>	<b>(536)</b>	<b>(747)</b>
% du chiffre d'affaires	3,7 %	4,9 %

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. § 3.1, note 3).

(2) Hors éléments non courants.

L'augmentation significative des dépenses totales autofinancées (175 millions d'euros soit +14 %) s'explique essentiellement par le développement des différentes versions des moteurs LEAP.

Les amortissements et dépréciations de dépenses R&D activées ressortent à 78 millions d'euros en 2014 (76 millions d'euros en 2013).

(1) 2<sup>e</sup> au classement INPI d'avril 2014 (brevets publiés en 2013).

## 1.6 INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

### 1.6.1 POLITIQUE INDUSTRIELLE ET USINE DU FUTUR

Le groupe Safran s'est imposé comme une référence industrielle reconnue et l'un des acteurs majeurs dans ses domaines de compétence : aéronautique et espace, défense et sécurité. Son objectif : fournir à ses clients des équipements toujours plus sûrs, vecteurs d'une technologie toujours plus avancée, à des coûts et dans des délais toujours mieux maîtrisés.

Ce leadership est le résultat de l'exigence de chacun des opérateurs, techniciens et managers des sociétés du groupe et le fruit d'un pilotage constant de leurs directions industrielles, coordonnées par la direction industrielle groupe, garant des orientations industrielles décidées par le comité exécutif. Dans un contexte d'innovation permanente, les collaborateurs du groupe Safran relèvent chaque jour le défi de maîtriser les exigences de savoir-faire technologiques de très haut niveau tout en répondant à l'augmentation constante de la demande et aux enjeux liés à l'introduction de nouveaux produits innovants (moteur LEAP, green taxiing, etc.).

L'exigence d'innovation et de performance qui est au cœur de la réussite des produits et des services fournis par le groupe Safran à ses clients dans le monde entier se décline également au sein de ses usines. Les sociétés du Groupe, en lien avec la direction industrielle, investissent et s'organisent pour adapter les sites de production, anticiper les défis industriels de demain et développer leurs avantages compétitifs : maîtrise des nouvelles technologies de production, révolution du numérique et des données, transformation des organisations...

Cette volonté constante d'innovation et d'excellence a permis à Safran de s'affirmer depuis plusieurs années comme l'un des groupes leader en France et en Europe dans les technologies et process de l'Usine du Futur. Cette réussite a été symbolisée en 2014 par l'inauguration, en présence du Président de la République, de l'usine de Commercy destinée à produire, avec notre partenaire Albany, les aubes de soufflante du moteur LEAP avec une

technologie de pointe de tissage tridimensionnel de matériaux composite. Par ailleurs, Turbomeca annonce l'introduction de la fabrication additive – ou impression 3D – dans la production en série de pièces moteurs (injecteurs de carburant de l'Arrano et tourbillonneurs de la chambre de combustion de l'Arviden 3). Dans le cadre des réflexions sur l'usine connectée, le groupe Safran est également déterminé à accompagner la transformation numérique de ses unités de production, qu'il s'agisse de réduire et d'optimiser les cycles de développement à l'aide des outils numériques, de fluidifier la *supply chain* et les lignes de production en connectant les machines et les usines ou de mieux maîtriser les process de fabrication à travers l'analyse des données. Le groupe Safran tient enfin à développer et à stimuler l'innovation en continu au sein de ses équipes : c'est l'un des objectifs poursuivis par les *Safran Innovation Awards* qui récompensent chaque année les équipes les plus créatrices et les plus innovantes du Groupe.

Cette politique volontariste mise en place par Safran pour piloter sa stratégie industrielle en anticipant les défis et les transformations de demain est mise en œuvre en accord avec ses choix stratégiques *Make or Buy*, en incluant les partenaires de la *supply chain*, en France et à l'international. Les implantations multiples et la réactivité de ce dispositif industriel permettent à Safran de s'assurer de la proximité avec ses clients finaux et d'optimiser ses coûts de production entre les zones EUR et USD.

Safran accorde enfin une très grande attention à l'entretien et au développement des compétences de ses salariés, afin d'accompagner les transformations des métiers et des technologies. Celle-ci se traduit notamment par l'investissement du Groupe dans la formation et s'est incarnée fin 2014 par l'inauguration à Massy du campus de Safran University, dédié à la formation des collaborateurs du groupe. (cf. § 5.3)

### 1.6.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

Le montant total des investissements corporels de 2014 s'élève à 674 millions d'euros en hausse de 38 % par rapport à l'année 2013.

Cette forte augmentation des investissements a pour objectif de préparer le Groupe à faire face aux fortes croissances de l'activité et aux évolutions industrielles nécessaires aux nouveaux programmes.

Zone géographique (en millions d'euros)	2013 <sup>(1)</sup>	2014
France	295	473
Europe (hors France)	45	48
Amérique du Nord	66	97
Asie	63	41
Reste du monde	20	15
<b>TOTAL</b>	<b>489</b>	<b>674</b>

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. § 3.1, note 3).

En 2014, les investissements corporels de Safran ont été principalement réalisés en France (70 %), notamment avec la création de nouveaux sites :

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

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 737 MAX, Boeing 787, Boeing 777X, A320neo, A330neo, A350... ;
- renouvellement et modernisation des moyens industriels dans les sites existants (Messier-Bugatti-Dowty à Molsheim, Snecma Corbeil, Snecma Villaroche...);

- installations et modernisation des équipements d'essai (Turbomeca Bordes...).

Pour le reste du monde, les principaux investissements correspondent notamment à :

- un nouveau site industriel dans le cadre du partenariat avec Albany, basé à Rochester dans le New Hampshire (États-Unis) et dédié à la production de pièces en matériau composite tissé. Cette usine « jumelle » du site de Commercy (Meuse), a été inaugurée en 2014 ;
- un nouveau site industriel dédié à la fabrication de freins carbone Messier-Bugatti-Dowty en Malaisie ;
- de nouveaux moyens de production, dans le contexte du plan industriel, sur le site de Techspace Aero à Milmort (Belgique) qui permettront de faire face à la montée en cadence rapide et progressive des nouveaux programmes sur lesquels la Société est engagée.

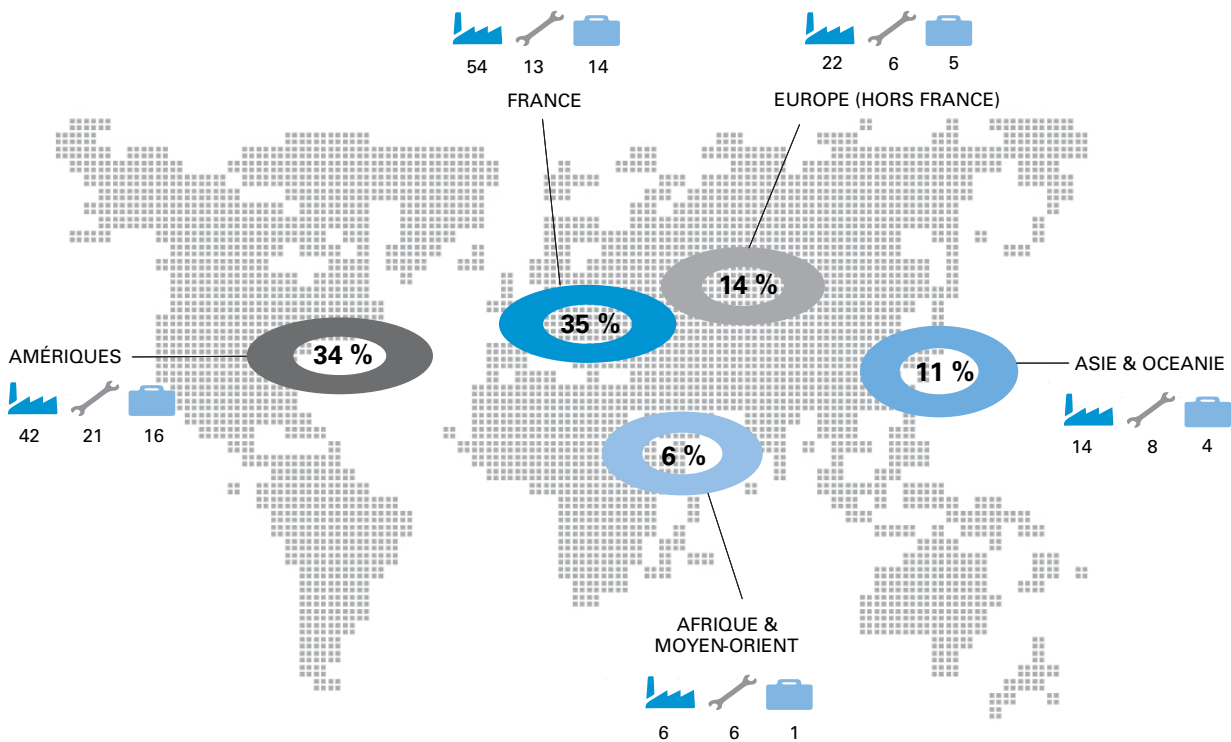


## 1.7 ACTIFS IMMOBILIERS

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

Le Groupe exerce ses activités à travers le monde depuis des sites de production, de recherches et développement, de services et maintenance.

La carte suivante présente l'ensemble des établissements du Groupe <sup>(1)</sup> par zone géographique et en fonction de l'activité principale réalisée dans ces établissements. Le périmètre de reporting des actifs immobiliers couvre les sociétés consolidées par le Groupe tel que défini en note 1.b du chapitre 3 du présent document de référence.



Légende : en nombre

-   
 Sites de R&D et de production
-   
 Sites de services et maintenance
-   
 Sites d'activités commerciales et administratives

(1) L'établissement est une entité juridique qui recouvre un ou plusieurs sites qui peuvent être tertiaire, de production, de services et maintenance.

	Principales activités réalisées sur les établissements Safran				Type de détention	
	Total établissements	R&D / Production	Services et maintenance	Commerciales et administratives	Propriétaire*	Locataire
Snecma	26	11	11	4	10	16
Turbomeca	17	7	9	1	8	9
Herakles	14	11	1	2	5	9
Techspace Aero	2	2	-	-	1	1
MBD	17	11	5	1	10	7
LPS	38	29	8	1	9	29
Technofan	2	1	1	-	1	1
Hispano-Suiza	2	2	-	-	2	-
Aircelle	8	5	2	1	5	3
Sagem	26	20	2	4	8	18
Morpho	71	36	15	20	4	67
Safran	5	2	-	3	4	1
Autres	4	1	-	3	-	4
<b>TOTAL</b>	<b>232</b>	<b>138</b>	<b>54</b>	<b>40</b>	<b>67</b>	<b>165</b>

(\*) Dont 7 établissements en crédit-bail.

Le Groupe est propriétaire de ses sites de production majeurs et stratégiques et tend vers une gestion locative pour ses locaux à vocation commerciale et administrative.

L'essentiel des activités de recherches et développement du Groupe est réalisé dans les principaux établissements de production. Il est ainsi opportun de regrouper ces deux notions.

La notion de capacité de production n'est pas applicable pour Safran en raison de la diversité de ses activités.

L'année 2014 a été marquée par des événements immobiliers majeurs :

#### En France

- inauguration du campus de Safran University à Massy (Essonne), destiné à accueillir les collaborateurs pour leurs formations ainsi que des événements et séminaires de travail ;
- inauguration de l'usine Safran Aéro Composite à Commercy (Meuse), en partenariat avec Albany, dédiée à la fabrication des pièces composites des futurs moteurs LEAP (aubes de soufflante et carters).

#### Hors de France

- inauguration de l'usine Safran Aerospace Composites, LLC, basée à Rochester dans le New Hampshire (États-Unis), en partenariat avec Albany, dédiée à la production de pièces en matériau composite tissé ;
- ouverture d'une nouvelle usine de fabrication de freins carbone Messier-Bugatti-Dowty en Malaisie.

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). Fort de son engagement dans le cadre du Pacte Mondial des Nations Unies, Safran a développé un dialogue avec ses fournisseurs sur la base des principes de ce pacte : respect des droits de l'homme et du droit du travail, protection de l'environnement et lutte contre la corruption.

Cette 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* <sup>(1)</sup> ;
- impliquer les fournisseurs en amont dans les développements des 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 Relations Fournisseur Responsable 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 des produits.

En 2014, dans le prolongement de la convention fournisseurs organisée en 2013 et pour garantir une meilleure efficacité dans le déploiement de sa politique achats, Safran a pris deux initiatives :

- le renforcement du pilotage de sa relation avec les fournisseurs via une approche différenciée de son panel afin d'entretenir des relations créatrices de valeur avec ses fournisseurs ;
- le renforcement de l'innovation collaborative avec ses fournisseurs avec pour objectif de faciliter une mise sur le marché toujours plus rapide de produits et services innovants.

## 1.9 LA POLITIQUE ET LA PERFORMANCE QUALITÉ GROUPE

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

- la satisfaction des clients ;
- la progression continue des performances ;
- l'accroissement de la 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. Ainsi, 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 (PROMPT), ainsi que par l'utilisation croissante des méthodes d'analyse et de maîtrise des risques appliquées aux produits et procédés.

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

L'année 2014 a vu les clients du Groupe manifester leur confiance et leur satisfaction quant à la qualité de la relation, à l'écoute et à la réactivité des équipes de Safran. La tendance générale à l'amélioration de la performance qualité interne s'est poursuivie.

Les actions de progrès qualité pour 2015 se poursuivront selon quatre axes visant à l'amélioration :

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

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

Trois initiatives transverses seront notamment conduites en 2015 :

- l'actualisation et la revitalisation de la « boîte à outils Safran », ensemble unifié d'outils et de méthodes promus et mis à disposition au travers des réseaux collaboratifs internes ;
- le déploiement généralisé et systématique 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 les fournisseurs clés ;
- la refonte du processus de validation industrielle de Safran, outil essentiel de maîtrise des risques et de robustesse des industrialisations (qu'il s'agisse de maîtrise de changements industriels ou d'industrialisations liées aux nouveaux développements) pour garantir une application exhaustive et homogène dans le Groupe et chez les fournisseurs de production.

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) Chaîne d'approvisionnement.

## 1.10 LA DÉMARCHE SAFRAN+

La démarche de progrès continu et de modernisation, labellisée « Safran+ » depuis 2009, s'est donnée 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* <sup>(1)</sup> formant *Green Belts* <sup>(2)</sup>, *Black Belts* <sup>(2)</sup> et *Master Black Belts* <sup>(2)</sup>, 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.

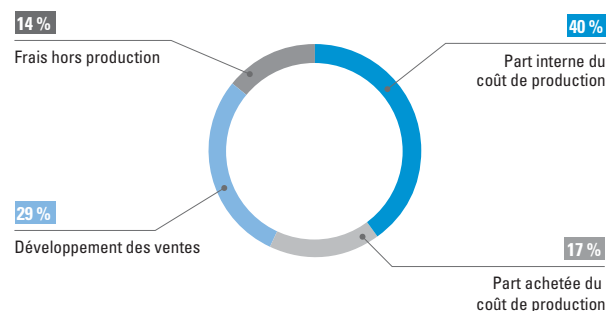
Pour chaque cible, la stratégie du Groupe valide un objectif annuel par société.

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 bisannuelles sur deux sites différents par société.

En 2014, la répartition des gains de la démarche Safran+ a été la suivante :



Pour chacun de ces axes, les faits marquants constatés en 2014 sont les suivants :

- le *Lean-Sigma* et l'Innovation Participative ont poursuivi leur fort déploiement dans le Groupe :
  - 700 nouveaux *Green Belts* et *Black Belts* ont été formés et 13 nouveaux *Master Black Belts* certifiés,
  - 70 400 idées de terrain ont été appliquées concrètement dans les ateliers et les bureaux ;
- les centres de services partagés (CSP) pour la France, réunis en 2013 sous une seule direction et en un même bâtiment, (achats hors production, paye, recrutement, mobilité interne, finance, systèmes d'information, santé-sécurité-environnement) ont poursuivi leurs projets d'amélioration, selon les principes du *Lean office*, portant sur la performance et la culture de service ;
- l'initiative visant à simplifier le fonctionnement du Groupe s'est poursuivie avec toutes les directions des sociétés. Elle a recensé et étudié de nombreuses opportunités en 2014 qui seront exploitées en 2015 ;
- 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, le pilotage de la performance fournisseurs, basé sur un référentiel harmonisé, a été poursuivi. 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 un déploiement du management visuel, orienté vers la satisfaction client en coût, qualité et délais. Des travaux de conception à coût objectif ont été poursuivis, tant sur des nouveaux programmes que sur des programmes plus anciens en élargissant l'approche aux fournisseurs ;

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

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

- des projets pilotes autour du « QRQC » <sup>(1)</sup> ont été menés en interne et avec des fournisseurs ; le déploiement de ce cadre quotidien rigoureux de management de la performance, a été poursuivi dans les entités du Groupe avec l'objectif final d'un déploiement complet en 2015 ;
- enfin, le Groupe a déployé activement des réseaux collaboratifs d'entreprise visant à développer l'innovation, à partager

l'expertise et les bonnes pratiques dans les secteurs d'activité les plus divers. Le succès de la démarche s'est traduit par l'ouverture de 518 réseaux dédiés, se répartissant pour moitié au niveau des sociétés et au niveau transverse au sein du Groupe.

L'ensemble de ces initiatives a permis d'atteindre un niveau record d'améliorations, contribuant ainsi à la compétitivité du Groupe.

(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 2014 ET PERSPECTIVES 2015

<b>2.1</b>	<b>COMMENTAIRES SUR LA PERFORMANCE 2014 EN DONNÉES AJUSTÉES</b>	<b>46</b>
2.1.1	Méthodologie de passage en données ajustées	46
2.1.2	Vue d'ensemble sur les résultats du Groupe en 2014	48
2.1.3	Résultats en données ajustées par activité	50
<b>2.2</b>	<b>COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE</b>	<b>65</b>
2.2.1	Compte de résultat consolidé	65
2.2.2	Bilan consolidé simplifié au 31 décembre 2014	67
2.2.3	Variation de la position financière nette	68
<b>2.3</b>	<b>COMMENTAIRES SUR LES COMPTES SOCIAUX</b>	<b>69</b>
2.3.1	Compte de résultat Safran	69
2.3.2	Bilan Safran simplifié au 31 décembre 2014	70
2.3.3	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	70
<b>2.4</b>	<b>PERSPECTIVES 2015</b>	<b>71</b>
<b>2.5</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE</b>	<b>71</b>



## Les faits marquants de 2014

### PROPULSION AÉRONAUTIQUE ET SPATIALE

- En 2014, livraison de 1 560 moteurs CFM56 en hausse de 4 % par rapport à 2013 (1 502 moteurs) et près de 13 000 moteurs CFM56 et LEAP en carnet (commandes fermes et intentions), soit plus de huit années de production aux cadences actuelles ;
- Poursuite du développement des programmes moteurs avec les premiers essais en vol du LEAP et la première phase des essais en vol du Silvercrest. Premier vol de la turbine Arrius 2R sur le nouvel hélicoptère Bell 505 Jet Ranger X ;
- Création d'Airbus Safran Launchers, regroupement des activités de Safran et Airbus Group dans le domaine des lanceurs spatiaux.

### ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES

- Cadence soutenue des programmes matures (A320, A330) et montée en puissance des nouveaux programmes (Boeing 787 et A350) ;
- Sélection de Safran par Airbus et Boeing pour la fourniture respectivement des nacelles qui équiperont le nouvel appareil remotorisé A330neo et des tuyères (systèmes d'échappement) du nouvel avion de ligne 777X ;
- Regroupement des activités électriques de Safran dans le pôle d'expertise Labinal Power Systems et finalisation de l'acquisition des activités de distribution électrique d'Eaton Aerospace ;
- Création d'une société commune avec Rolls-Royce dans le domaine des transmissions de puissance.

### DÉFENSE

- Nouvelles commandes de jumelles multifonctions jour et nuit ;
- Succès commerciaux dans le domaine des caméras thermiques de haute performance (MATIS et CM3) ;
- Réception de la commande série des autodirecteurs infrarouges des missiles MMP de MBDA pour l'armée de terre, ainsi que le contrat global développement et série pour l'autodirecteur de missile anti navire léger franco-britannique FASGW de MBDA ;
- Intégration dans les activités d'avionique, des solutions de cockpit intégrées acquises auprès d'Eaton Aerospace.

### SÉCURITÉ

- Maintien de la position de leader aux États-Unis : Safran fournit 80 % des permis de conduire ;
- Extension du programme TSA Pre✓™ aux États-Unis ;
- Signature d'un contrat pour produire la nouvelle carte nationale d'identité électronique égyptienne. Signature de contrats avec plusieurs gouvernements pour fournir des solutions d'identités (Slovaquie, Émirats Arabes Unis...) ;
- Acquisition de Dictao, éditeur logiciel de référence dans le domaine de la sécurité et de la confiance numérique dont la solution de signature électronique est agréée par l'OTAN.

## Les chiffres clés 2014 en données ajustées

(en millions d'euros)	Propulsion aéronautique et spatiale		Équipements aéronautiques		Défense		Sécurité		Holding et divers		Total	
	2013 <sup>(1)</sup>	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2014
Chiffre d'affaires	7 589	8 153	4 091	4 446	1 197	1 221	1 482	1 530	4	5	14 363	15 355
Résultat opérationnel courant	1 358	1 633	376	426	84	71	120	134	(158)	(175)	1 780	2 089
Résultat opérationnel	1 342	1 624	373	368	91	74	117	109	(177)	(193)	1 746	1 982
Cash flow libre <sup>(2)</sup>	493	380	73	149	126	17	(49)	97	56	97	699	740
Investissements corporels <sup>(3)</sup>	215	362	168	170	8	46	66	59	33	37	489	674
R&D autofinancée	789	894	254	308	117	133	129	129	NA	NA	1 289	1 464

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (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) Nets des produits de cession dont en 2013 la vente d'un ensemble immobilier de bureaux concernant principalement le secteur défense.

## 2.1 COMMENTAIRES SUR LA PERFORMANCE 2014 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<sup>er</sup> 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 31.12.2014	Couverture de change		Regroupements d'entreprises		Données ajustées 31.12.2014
		Revalorisation du chiffre d'affaires <sup>(1)</sup>	Différés des résultats sur couvertures <sup>(2)</sup>	Amortissements incorporels fusion Sagem-Snecma <sup>(3)</sup>	Effets des autres regroupements d'entreprises <sup>(4)</sup>	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>15 044</b>	<b>311</b>	-	-	-	<b>15 355</b>
Autres produits et charges opérationnels courants	(13 589)	5	(33)	147	159	(13 311)
Quote-part dans le résultat net des co-entreprises	45	-	-	-	-	45
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 500</b>	<b>316</b>	<b>(33)</b>	<b>147</b>	<b>159</b>	<b>2 089</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(107)	-	-	-	-	(107)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 393</b>	<b>316</b>	<b>(33)</b>	<b>147</b>	<b>159</b>	<b>1 982</b>
Coût de la dette	(42)	-	-	-	-	(42)
Résultat financier lié au change	(1 654)	(316)	1 922	-	-	(48)
Autres produits et charges financiers	(75)	-	-	-	-	(75)
<b>Résultat financier</b>	<b>(1 771)</b>	<b>(316)</b>	<b>1 922</b>	-	-	<b>(165)</b>
Produit (charge) d'impôts	292	-	(717)	(51)	(46)	(522)
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	18	-	-	-	-	18
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>(68)</b>	-	<b>1 172</b>	<b>96</b>	<b>113</b>	<b>1 313</b>
<b>Résultat attribuable aux intérêts minoritaires</b>	<b>(58)</b>	-	<b>(5)</b>	<b>(2)</b>	-	<b>(65)</b>
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>(126)</b>	-	<b>1 167</b>	<b>94</b>	<b>113</b>	<b>1 248</b>

(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 pour 1 922 millions d'euros hors impôts, et effet de la prise en compte des couvertures dans l'évaluation des provisions pour pertes à terminaison pour (33) 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) Dont annulation des amortissements des actifs identifiés pour 142 millions d'euros et des effets de revalorisation des stocks et des autres actifs et passifs lors des acquisitions pour 25 millions d'euros ainsi que du produit de réévaluation de la participation antérieurement détenue dans Hydrep s'élevant à (8) millions d'euros.

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 2014

### Compte de résultat ajusté

<i>(en millions d'euros)</i>	2013 Données ajustées retraitées <sup>(1)</sup>	2014 Données ajustées
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>14 363</b>	<b>15 355</b>
Autres produits	258	291
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>14 621</b>	<b>15 646</b>
Production stockée	(20)	275
Production immobilisée	907	998
Consommations de l'exercice	(8 443)	(9 043)
Frais de personnel	(4 442)	(4 744)
Impôts et taxes	(271)	(275)
Dotations nettes aux amortissements et aux provisions	(500)	(639)
Dépréciations d'actifs	(82)	(66)
Autres produits et charges opérationnels courants	(42)	(108)
Quote-part dans le résultat net des co-entreprises	52	45
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 780</b>	<b>2 089</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(34)	(107)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 746</b>	<b>1 982</b>
Coût de la dette nette	(42)	(42)
Résultat financier lié au change	(26)	(48)
Autres produits et charges financiers	(70)	(75)
<b>Résultat financier</b>	<b>(138)</b>	<b>(165)</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>1 608</b>	<b>1 817</b>
Produit (charge) d'impôts	(529)	(522)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	15	18
Résultat de cession de titres Ingenico	131	-
<b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>	<b>1 225</b>	<b>1 313</b>
<b>Attribuable :</b>		
• aux propriétaires de la société mère	1 193	1 248
• aux intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle)	32	65
<b>Résultat net par action attribuable aux propriétaires de la société mère (en euros)</b>		
Résultat par action de base : bénéfice/(perte)	2,87	3,00
Résultat par action dilué : bénéfice/(perte)	2,87	3,00

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. § 3.1, note 3).

## Commentaires sur l'activité du Groupe

### CHIFFRE D'AFFAIRES AJUSTÉ

En 2014, Safran réalise un chiffre d'affaires de 15 355 millions d'euros, contre 14 363 millions d'euros en 2013, représentant une hausse de 6,9 % sur un an (soit 922 millions d'euros). Sur une base organique (hors impact des acquisitions, des cessions et des effets de change), le chiffre d'affaires du Groupe augmente de 835 millions d'euros, soit une hausse de 5,8 %, sous l'effet d'une dynamique soutenue dans la plupart des activités d'Aéronautique (première monte et services). Les activités d'identification dans le domaine de la sécurité et les activités d'avionique ont également contribué à cette performance.

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT AJUSTÉ

En 2014, Safran affiche un résultat opérationnel courant de 2 089 millions d'euros (13,6 % du chiffre d'affaires), en hausse de 309 millions ou 17,4 %, par rapport aux 1 780 millions d'euros enregistrés en 2013 (12,4 % du chiffre d'affaires). Après prise en compte de l'effet de transaction positif (100 millions d'euros) et de l'impact des acquisitions, des activités nouvellement consolidées et des cessions (9 millions d'euros), la croissance organique ressort à 200 millions d'euros, en hausse de 11,2 % par rapport à 2013.

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 un retour de la croissance dans les activités de sécurité.

(en millions d'euros)	2013 retraité <sup>(1)</sup>	2014
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 780</b>	<b>2 089</b>
% du chiffre d'affaires	12,4 %	13,6 %
<b>Total des éléments non courants</b>	<b>(34)</b>	<b>(107)</b>
Plus-value de cessions	39	-
Pertes de valeur nettes des reprises sur actifs incorporels	(17)	(45)
Autres éléments inhabituels	(56)	(62)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>1 746</b>	<b>1 982</b>
% du chiffre d'affaires	12,2 %	12,9 %

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. § 3.1, note 3).

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ

Le résultat opérationnel ajusté de l'année 2014 s'établit à 1 982 millions d'euros (12,9 % du chiffre d'affaires), contre 1 746 millions d'euros en 2013 (12,2 % du chiffre d'affaires), en progression de 13,5 %. Les éléments non récurrents représentent (107) millions d'euros en 2014. Ils comprennent des dépréciations sur les frais de développement capitalisés à la suite de la décision de Bombardier de suspendre le programme Learjet 85, des charges comptabilisées dans les activités de sécurité et de propulsion (Turbomeca) afin d'adapter l'outil industriel aux défis opérationnels, ainsi que des coûts d'acquisition et d'intégration.

### RÉSULTAT FINANCIER AJUSTÉ

Le résultat financier ajusté 2014 s'établit à (165) millions d'euros, contre (138) millions d'euros en 2013. Les principaux éléments significatifs de décaissement correspondent au coût de la dette nette qui reste stable et s'élève à (42) millions d'euros en 2013 et 2014. 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 (55) millions d'euros en 2014 contre (50) millions d'euros

en 2013. La composante financière de la charge des engagements postérieurs à l'emploi s'élève à (25) millions d'euros en 2014 contre (24) millions d'euros en 2013. Enfin, le résultat financier comprend également en 2014 une charge sans impact sur la trésorerie de (75) millions d'euros relative à la conversion des provisions libellées en dollar américain (produit de 22 millions d'euros en 2013).

### CHARGE D'IMPÔT AJUSTÉE

La charge d'impôt ajustée passe de (529) millions d'euros en 2013 à (522) millions d'euros en 2014, soit un taux effectif de 28,7 % contre 32,9 % en 2013. Elle résulte principalement d'une réduction de la base imposable de Techspace Aero après la prise en compte de la déductibilité de revenus de brevets pour 2013 et 2014.

### RÉSULTAT NET AJUSTÉ PART DU GROUPE

Le résultat net ajusté (part du Groupe) progresse de 4,6 % sur une base annuelle. Il s'élève à 1 248 millions d'euros (3,00 euros par action), comparé à 1 193 millions d'euros (2,87 euros par action) en 2013. Outre la croissance du résultat opérationnel courant, le résultat net ajusté 2014 inclut :

- une charge financière nette de 165 millions, dont 42 millions d'euros de coût de la dette ;
- une charge d'impôt de 522 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 2014 est en hausse de 15 % par rapport à 2013, atteignant 63,8 milliards d'euros contre 55,4 milliards d'euros en 2013.

(en millions d'euros)	Propulsion aéronautique et spatiale		Équipements aéronautiques		Défense		Sécurité		Holding et divers		Total	
	2013 <sup>(1)</sup>	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2014
Carnet de commandes <sup>(2)</sup>	35 261	41 532	16 455	18 435	2 095	2 209	1 586	1 578	NA	NA	55 397	63 754
Prises de commandes <sup>(3)</sup>	11 200	14 187	6 748	5 854	988	1 337	1 451	1 463	NA	NA	20 387	22 841
Chiffre d'affaires	7 589	8 153	4 091	4 446	1 197	1 221	1 482	1 530	4	5	14 363	15 355
Résultat opérationnel courant	1 358	1 633	376	426	84	71	120	134	(158)	(175)	1 780	2 089
Résultat opérationnel	1 342	1 624	373	368	91	74	117	109	(177)	(193)	1 746	1 982
Cash flow libre <sup>(4)</sup>	493	380	73	149	126	17	(49)	97	56	97	699	740
Investissements corporels <sup>(5)</sup>	215	362	168	170	8	46	66	59	33	37	489	674
R&D autofinancée <sup>(3)</sup>	789	894	254	308	117	133	129	129	NA	NA	1 289	1 464
Effectifs <sup>(6)</sup>	24 511	25 498	24 495	25 447	7 195	7 411	8 403	8 578	1 685	2 011	66 289	68 945

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. § 3.1, note 3).

(2) Le carnet de commandes correspond à l'en-cours de commandes enregistrées et non encore constatées en chiffre d'affaires.

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

(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) Nets des produits de cession dont en 2013 la vente d'un ensemble immobilier de bureaux concernant principalement le secteur défense.

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

### 2.1.3.1 Propulsion aéronautique et spatiale

#### CHIFFRES CLÉS EN DONNÉES AJUSTÉES

	2013 retraité <sup>(1)</sup>	2014	Variation 2014/2013
Quantités livrées			
Moteurs CFM56	1 502	1 560	4 %
<i>(en millions d'euros)</i>			
Carnet de commandes	35 261	41 532	18 %
Prises de commandes	11 200	14 187	27 %
Chiffre d'affaires	7 589	8 153	7 %
Résultat opérationnel courant	1 358	1 633	20 %
Résultat opérationnel	1 342	1 624	21 %
Cash flow libre	493	380	(23) %
Investissements corporels	215	362	68 %
Recherche et développement			
R&D autofinancée	(789)	(894)	13 %
% du chiffre d'affaires	10,4 %	11,0 %	+ 0,6 pt
Crédit d'impôt recherche (CIR)	51	58	14 %
R&D autofinancée après CIR	(738)	(836)	13 %
Dépenses capitalisées	516	475	(8) %
Amortissements et dépréciations R&D	(24)	(25)	4 %
Impact Résultat opérationnel	(246)	(386)	57 %
% du chiffre d'affaires	3,2 %	4,7 %	+ 1,5 pt
Effectifs <sup>(2)</sup>	24 511	25 498	4 %

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (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	
	2013 retraité <sup>(1)</sup>	2014
Aviation civile	65 %	66 %
Aviation militaire	10 %	10 %
Turbines d'hélicoptères	15 %	15 %
Balistique et spatial	10 %	9 %

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. § 3.1, note 3).

#### COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ PROPULSION EN 2014

Le chiffre d'affaires 2014 s'élève à 8 153 millions d'euros, en croissance de 7,4 % par rapport aux 7 589 millions d'euros en 2013 (hausse de 6,2 % sur une base organique). Cette progression s'explique par la croissance des ventes de services et de pièces de rechange, notamment pour la base installée de moteurs de moyen et long-courriers. Les livraisons de moteurs civils ont également

augmenté avec une production record des moteurs CFM56 (1 560 unités vendues, soit 58 de plus qu'en 2013) et un effet favorable du mix. Les ventes de moteurs militaires progressent avec des livraisons plus importantes de M88 et TP400. Les livraisons de turbines d'hélicoptères se sont intensifiées au quatrième trimestre et ont permis de résorber partiellement le retard des neuf premiers mois de l'année. Le chiffre d'affaires de la propulsion spatiale et de missiles est stable sur l'année.

Le chiffre d'affaires des services pour moteurs civils a augmenté de 11,3 % en dollars américains, tiré par les premières révisions de moteurs CFM56 de dernière génération et de moteurs GE90. Le chiffre d'affaires des activités de maintenance des turbines d'hélicoptères s'est amélioré tout au long de l'année, porté par un accroissement des volumes et un meilleur mix, notamment grâce à la contribution des flottes RTM322 et Makila. Les activités de services des moteurs militaires enregistrent quant à elles une croissance de l'ordre de 5 %. Plus généralement, le chiffre d'affaires des activités de propulsion généré par les services augmente de 11,3 % en euros et représente 50,0 % du chiffre d'affaires total (48,3 % en 2013).

Le résultat opérationnel courant s'établit à 1 633 millions d'euros en 2014 (20,0 % du chiffre d'affaires), en hausse de 20,3 % par rapport à 2013 (1 358 millions d'euros, soit 17,9 % du chiffre d'affaires). Cette progression résulte d'une très forte activité des services pour moteurs civils, marquée par une croissance solide des ventes de pièces de rechange, ainsi que d'une hausse des volumes en première monte et d'un effet favorable du mix dans les programmes de moteurs civils. L'impact de la R&D sur le résultat opérationnel courant s'est accentué en 2014, notamment en raison des dépenses liées au programme Silvercrest qui n'ont été capitalisées que sur le premier trimestre 2014. 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)

Le moteur Silvercrest développé par Safran intègre des technologies innovantes qui offrent des performances inégalées, avec des objectifs de très haut niveau en termes de consommation de carburant, de fiabilité et de respect de l'environnement.

Le moteur Silvercrest a été choisi par Dassault Aviation pour équiper le Falcon 5X, un nouveau jet d'affaires bimoteur à large cabine et long rayon d'action (5 200 miles nautiques, soit plus de 9 600 kilomètres). Safran fournit 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. Le moteur Silvercrest a également été retenu par Cessna pour son nouveau jet d'affaires Citation Longitude.

La première phase des essais en vol s'est achevée en juin 2014 près de San Antonio (États-Unis). Les essais ont exploré avec succès l'ensemble du domaine de vol. La seconde phase des essais en vol du Silvercrest a débuté en fin d'année.

##### 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 Sukhoï. L'avion donne entière satisfaction en service.

Tout au long de l'exercice, 52 moteurs SaM146 ont été livrés. Fin 2014, le carnet de commandes s'établit à 168 moteurs pour 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.

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 très long-courriers commerciaux.

Les essais sur ce moteur se sont poursuivis en 2014 avec notamment des tests d'ingestion et d'endurance et le début des essais en vol. Sa certification est prévue en 2015 et son entrée en service attendue en 2016.

### SMA

Le turbopropulseur SMA SR305-230E équipe le dernier né de la famille Cessna 182 : le Turbo Skylane JT-A. En 2014, 17 moteurs ont été livrés et en fin d'exercice, le carnet de commandes s'établit à 232 moteurs.

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

##### CFM56 – LEAP

Des avancées commerciales majeures ont été réalisées en 2014 avec 2 717 commandes et intentions d'achat de moteurs LEAP. Le carnet de commandes du LEAP dépasse aujourd'hui le reste à livrer du CFM56 avec près de 8 500 moteurs sur les 3 programmes A320neo, Boeing 737 MAX et COMAC C919.

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 2014, d'une part de marché de 55 % <sup>(1)</sup> 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.

Safran a enregistré un nouveau record pour le moteur CFM56 ; avec 1 560 exemplaires livrés au cours de l'exercice, en augmentation par rapport à 2013 (1 502 moteurs). Plus de 27 000 moteurs CFM56 ont ainsi été livrés depuis l'origine du programme. Au cours de l'année 2014, la flotte CFM56 en service chez plus de 530 clients et opérateurs a dépassé les 725 millions d'heures de vol.

En tenant compte des 1 527 commandes de moteurs CFM56 et des 2 717 commandes de moteurs LEAP reçues durant l'exercice, le carnet de commandes global (CFM56 + LEAP) avoisine les 13 000 moteurs, soit plus de huit 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.

(1) Source : Safran.

En 2014 ont eu lieu les premiers essais en vol du LEAP. Ils se sont remarquablement bien déroulés, validant les objectifs de performance et d'opérabilité du moteur. 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 certifications des versions LEAP-1A et LEAP-1C sont attendues en 2015 et celle de la version LEAP-1B en 2016.

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

La production de moteurs de forte puissance a significativement augmenté en 2014, avec 690 modules livrés, contre 619 en 2013.

##### GE90

Associé à hauteur de 23,7 % à ce programme de GE aujourd'hui en simple source sur le Boeing 777, Safran a livré durant l'exercice 234 modules, contre 212 modules en 2013.

##### GE9X

Début juillet, Safran a annoncé sa participation au moteur de forte puissance GE9X de GE, sélectionné par Boeing comme motorisation exclusive de son nouveau long-courrier 777X. Safran est partenaire de ce programme à hauteur d'un peu plus de 11 %, au travers de ses sociétés Snecma et Techspace Aero. Snecma fabriquera les aubes de soufflante en composite de ce moteur au travers de son entreprise commune avec GE, CFAN implantée à San Marcos (Texas), et assurera le design et la fabrication du carter Fan en composite tissé 3D et du carter d'échappement. Techspace Aero réalisera le compresseur basse pression et le disque de soufflante.

##### GP7200

Safran a livré 90 modules de compresseurs haute et basse pression en 2014, contre 96 en 2013. Le Groupe est associé à hauteur de 17,5 % sur ce moteur équipant l'A380. En 2014, 70 % des appareils A380 livrés durant l'exercice étaient équipés de ce moteur.

##### 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. Pour répondre aux besoins de l'avionneur américain, Safran a livré 261 modules de compresseurs en 2014, soit 44 % de plus qu'en 2013.

##### Famille CF6 – LM6000

105 modules pour les moteurs de la famille et les turbines à gaz LM6000 ont été facturés en 2014. La participation de Safran s'élève de 10 à 19,4 % suivant la version du moteur CF6. La participation de Safran s'élève de 8,6 à 12 % suivant la version de la turbine à gaz LM6000.

##### Contrats de services

Safran bénéficie des contrats de services signés par GE sur les moteurs de forte puissance GE90 et GP7200 et GE9X. Des contrats de services sur les moteurs GE90 ont notamment été signés en 2014 avec Korean Air et Ethiopian Airlines.

#### ■ 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 été renforcé par la création de sites communs de production regroupant les moyens et activités de Safran et d'Albany.

Deux usines « jumelles » basée à Rochester dans le New Hampshire (États-Unis) et à Commercy (Meuse) ont ainsi été inaugurées en 2014. Dédiées à la production de pièces en matériau composite tissé, elles ont démarré leurs activités en produisant des aubes et des carters de soufflante pour le moteur LEAP.

#### Aviation militaire

##### ■ M88

En 2014, 26 moteurs M88 équipant le Rafale ont été livrés. La flotte en service a dépassé en 2014 les 350 000 heures de vol.

Les autorités égyptiennes ayant exprimé en 2014 leur intention d'acquiescer 24 avions de combat Rafale, la signature officielle du contrat de vente des appareils a eu lieu au Caire en février 2015.

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 d'éventuels débouchés à l'exportation.

Avec 53 moteurs livrés en 2014, contre 36 en 2013, le carnet de commandes s'établit à la fin de l'année à 621 moteurs pour les appareils A400M en commande chez Airbus Defence & Space.

##### ■ ADOUR

9 moteurs Adour équipant l'avion d'entraînement Bae Hawk, ont été livrés en 2014. Le carnet de commandes s'établit fin 2014 à 34 moteurs.

#### ■ Activités de rechange et services

En 2014, Safran s'est associé à la société de maintenance indienne Max AeroSpace & Aviation Pvt. Ltd pour créer une entreprise commune dédiée aux activités de maintenance, réparation et révision (MRO) de moteurs d'avions militaires en Inde. Baptisée Max Aero Engine Private Limited (MAEPL), cette nouvelle structure servira notamment à partir de 2015 au support complet des réacteurs Snecma M53 qui propulsent les chasseurs Mirage 2000H « Vajra » des forces aériennes indiennes (IAF – Indian Air Force).

## Turbines d'hélicoptères et Groupes Auxiliaires de Puissance

### ■ Hélicoptères légers

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

- le nouvel hélicoptère Bell 505 Jet Ranger X équipé d'un moteur Arrius 2R a effectué avec succès son premier vol le 10 novembre à Mirabel (Canada). Cette réussite est le résultat de la première collaboration de long terme entre Safran et Bell Helicopters. La certification de l'Arrius 2R, sélectionné comme motorisation exclusive du Bell 505 Jet Ranger X, est prévue pour la fin de l'année 2015 ;
- la certification par l'Agence européenne de la sécurité aérienne (EASA) de la nouvelle version du moteur Arrius a eu lieu en octobre 2014. Spécialement mis au point pour motoriser les hélicoptères légers mono et bimoteurs, l'Arrius 2B2plus a été sélectionné par Airbus Helicopters pour équiper la nouvelle version de l'hélicoptère EC135, l'EC135 T3 ;
- certifiée en 2013, la nouvelle version de la turbine Arriel 2 (2E) est entrée en service en juillet 2014 sur la nouvelle variante de l'hélicoptère EC145 d'Airbus Helicopters, l'EC145 T2. Les turbines Arrius 2E équiperont également la version militarisée de cet appareil, l'EC645 T2, qui a effectué son premier vol en novembre 2014 ;
- le nouvel hélicoptère chinois Avicopter AC311, équipé d'une turbine Arriel 2B1A a effectué son premier vol durant le mois d'août 2014.

### ■ Hélicoptères moyens

En février 2014, Safran a annoncé la première rotation au banc du moteur Arrano. 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. La première application de ce moteur sera le nouvel appareil H160 d'Airbus Helicopters.

Durant l'exercice, la dernière variante de la turbine Ardiden 1, l'Ardiden 1U, a été sélectionnée par l'hélicoptériste indien HAL pour motoriser ses futurs appareils monomoteurs LUH (*Light Utility Helicopter*). La certification de l'Ardiden 1U par l'Agence européenne de la sécurité aérienne (EASA) est prévue en 2017.

À l'occasion de la visite officielle du Président chinois Xi Jinping à Paris, une première commande de 120 turbines Ardiden 3C/WZ16 a été annoncée le 26 mars. Développé en partenariat avec AVIC Engines (Chine) pour l'hélicoptère AC352 (dénomination chinoise de l'hélicoptère développé en partenariat avec Airbus Helicopters sur la base de l'EC175), ce moteur est le fruit d'une étroite coopération entre Safran et AVIC (*China Aviation Industry Corporation*). Le premier vol de cet appareil est attendu en 2015.

Enfin, tout au long de l'exercice Safran a poursuivi sa coopération avec l'hélicoptériste russe Kamov. Un moteur Ardiden 3G a été présenté durant le salon aéronautique HeliRussia. Sélectionné pour équiper les hélicoptères russes Kamov Ka-62, les plans de développement et de certification de cette nouvelle turbine correspondent à l'entrée en service de cet appareil.

### ■ Hélicoptères lourds

En février 2014, lors du Salon Heli-Expo de Anaheim (États-Unis), Safran a présenté pour la première fois le moteur Turbomeca Makila 2B. Dotée d'une chambre de combustion et d'aubes de

turbines haute pression de nouvelle génération, cette nouvelle variante du moteur Makila offrira de meilleures performances aux nouveaux appareils EC225e d'Airbus Helicopters destinés aux missions de longue distance, plus particulièrement sur les sites d'exploitation du pétrole et de gaz en eau profonde (transports de passagers, opérations de recherche et de sauvetage...). Le Makila 2B poursuit actuellement ses essais. Sa certification est prévue durant l'année 2015.

### ■ Services pour turbines d'hélicoptères

Tout au long de l'année, les activités de maintenance des turbines d'hélicoptères ont progressé et de nouveaux contrats de service ont été conclus. À la fin de l'exercice, 4 136 moteurs sont couverts par un contrat de service pour 387 clients civils et militaires.

### ■ Groupes Auxiliaires de Puissance

Une collaboration entre Safran et Pratt & Whitney AeroPower a été engagée en 2011 afin de développer de nouvelles générations de Groupes Auxiliaires de Puissance destinés aux avions d'affaires Global 7000 et 8000 de Bombardier, et Falcon 5X de Dassault Aviation. En 2014, à l'occasion du Salon Aéronautique de Farnborough, les deux groupes ont annoncé que Safran prendrait l'entière responsabilité de la conception, de la production, du support et des services, pour ces deux programmes. Les deux groupes étendront également leur partenariat afin de collaborer sur de futurs programmes pour l'aviation d'affaires et régionale : Safran sera leader pour les appels d'offres sur le segment des Groupes Auxiliaires de Puissance destinés aux avions d'affaires et Pratt & Whitney AeroPower sera leader pour les appels d'offres des Groupes Auxiliaires de Puissance destinés aux avions régionaux.

Durant le mois de février, Safran et l'opérateur d'hélicoptères Bristow ont également signé un contrat de cinq ans couvrant le support de groupes auxiliaires de puissance e-APU60 équipant les hélicoptères AW189 de l'opérateur britannique. Enfin, pour le développement des Groupes Auxiliaires de Puissance commerciaux de Safran, un nouveau site dédié à la recherche, la production et le support a été ouvert à San Diego (États-Unis).

### Balistique et spatial

Safran et Airbus Group ont annoncé le 16 juin 2014 leur intention de regrouper leurs activités dans le domaine des lanceurs spatiaux afin d'accroître la compétitivité et garantir la viabilité de la filière européenne face à une concurrence internationale accrue. Cette initiative comprend également une proposition de développement d'une famille de lanceurs de nouvelle génération (Ariane 6), basée sur l'héritage Ariane 5 et présentant des synergies avec le lanceur Vega, spécialement conçue pour pouvoir s'adapter à toute évolution potentielle du marché.

Sur cette base, un groupe de travail Agences-Industrie a été mis en place et a abouti, fin octobre, à l'émission d'un dossier programme conjoint ainsi qu'à l'élaboration d'un accord définissant les règles d'une nouvelle gouvernance des relations Agences-Industrie fondée sur un partenariat public-privé (PPP).

Le conseil ministériel de l'Agence spatiale européenne (ESA), qui s'est tenu le 2 décembre au Luxembourg, a entériné cette démarche et a décidé le lancement officiel du programme Ariane 6. Le lendemain, Safran et Airbus Group ont annoncé la création d'Airbus Safran Launchers, entreprise commune détenue à parts égales. La phase initiale de rapprochement a débuté en décembre 2014. Dans un second temps, toutes les activités et actifs/passifs lanceurs civiles et balistiques militaires d'Airbus Group et Safran seront intégrées à l'entreprise commune.



Durant l'exercice, le lanceur lourd européen Ariane 5 a effectué 6 lancements avec succès. Avec 63 succès d'affilée, ce lanceur confirme l'excellent niveau de fiabilité du système Ariane.

L'exercice a aussi été marqué par l'achèvement d'une nouvelle campagne d'essais sur le moteur Vinci destiné à propulser l'étage supérieur des futurs lanceurs Ariane 6. Confirmant sa maturité et son endurance, la poursuite du développement de ce système propulsif est en ligne avec les objectifs techniques et calendaires fixés par l'Agence spatiale européenne (ESA). La qualification de ce nouveau moteur est attendue début 2017.

Safran est également un contributeur important du lanceur européen Vega. Un lanceur Vega a été lancé avec succès en 2014 depuis le centre spatial guyanais.

Concernant la composante océanique de la dissuasion nucléaire française, le développement et la production des propulseurs P523 et P524, destinés au futur missile stratégique M51.3, ont été notifiés par la Direction générale de l'armement (DGA).

Par ailleurs, le propulseur plasmique pour satellites PPS®1350-E a achevé en 2014 une campagne d'essais d'endurance de 6 700 heures cumulées, ce qui représente une impulsion totale <sup>(1)</sup> de 3,4MN.s, un record mondial pour cette catégorie de propulseur. Avec cette démonstration, le PPS®1350-E offre dès à présent au marché une solution de propulsion électrique capable d'assurer deux fonctions : une partie du transfert d'un satellite géostationnaire vers son orbite définitive puis son maintien à poste pendant toute sa durée de vie.

En 2014, le moteur plasmique PPS®5000 de Safran a été sélectionné par Airbus Defence and Space pour propulser la plateforme Eurostar 3000 lors des manœuvres orbitales. Enfin, pour la propulsion de la nouvelle génération de satellites de télécommunications Spacebus, un accord de coopération a été signé durant l'exercice avec Thales Alenia Space France afin que le PPS®5000 soit proposé en référence pour les nouveaux satellites.

### 2.1.3.2 Équipements aéronautiques

#### CHIFFRES CLÉS EN DONNÉES AJUSTÉES

<i>(en millions d'euros)</i>	2013 retraité <sup>(1)</sup>	2014	Variation 2014/2013
Carnet de commandes	16 455	18 435	12 %
Prises de commandes	6 748	5 854	(13) %
Chiffre d'affaires	4 091	4 446	9 %
Résultat opérationnel courant	376	426	13 %
Résultat opérationnel	373	368	(1) %
Cash flow libre	73	149	104 %
Investissements corporels	168	170	1 %
Recherche et développement			
R&D autofinancée	(254)	(308)	21 %
% du chiffre d'affaires	6,2 %	6,9 %	+ 0,7 pt
Crédit d'impôt recherche (CIR)	38	46	21 %
R&D autofinancée après CIR	(216)	(262)	21 %
Dépenses capitalisées	129	122	(5) %
Amortissements et dépréciations R&D	(37)	(37)	-
Impact Résultat opérationnel	(124)	(177)	43 %
% du chiffre d'affaires	3,0 %	4,0 %	+ 1,0 pt
Effectifs <sup>(2)</sup>	24 495	25 447	4 %

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. § 3.1, note 3).

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

(1) L'impulsion totale est le produit de la poussée par la durée de fonctionnement.

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

Secteur d'activité	Part du chiffre d'affaires	
	2013 retraité <sup>(1)</sup>	2014
Systèmes d'atterrissage et avion	44 %	45 %
Systèmes et équipements moteur	26 %	26 %
Systèmes électriques et ingénierie	28 %	29 %
Autres équipements <sup>(2)</sup>	2 %	-

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. § 3.1, note 3).

(2) Cession de Globe Motors Inc. en octobre 2013 (cf. § 3.1 note 4).

## COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ ÉQUIPEMENTS EN 2014

Les activités d'équipements aéronautiques réalisent un chiffre d'affaires de 4 446 millions d'euros en 2014, en hausse de 8,7 % (7,3 % sur une base organique) par rapport aux 4 091 millions d'euros enregistrés en 2013.

L'augmentation des cadences de production (notamment pour les programmes Boeing 787 et A350) a contribué à la progression du chiffre d'affaires en première monte (+ 9,1 %). Tirées par cette montée en cadence, les livraisons de câblages et de trains d'atterrissage ont fortement augmenté. Les livraisons de nacelles pour l'A380 ont progressé : 112 unités, soit 4 de plus qu'en 2013.

En 2014, le chiffre d'affaires généré par les activités de services augmente de 7,6 %, et représente 28,8 % du chiffre d'affaires des équipements aéronautiques. Cette croissance est principalement tirée par les activités de services dans les roues et freins (y compris les freins carbone) et les nacelles.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 426 millions d'euros en 2014 (9,6 % du chiffre d'affaires), en hausse de 13,3 % par rapport à 2013 (376 millions d'euros, soit 9,2 % du chiffre d'affaires). Comme attendu, cette amélioration est moins forte qu'en 2013 car le chiffre d'affaires de la première monte a progressé plus vite que celui des services. La hausse de la rentabilité est portée par la très bonne contribution de l'activité freins carbone et par une progression des volumes (câblages, nacelles), partiellement neutralisées par des charges de R&D plus élevées. La 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, 1 377 trains d'atterrissage ont été livrés par Safran, soit 58 de plus qu'en 2013.

Afin de répondre à la montée en cadence du Boeing 787, 118 trains ont été livrés par Safran durant l'exercice (contre 61 en 2013) incluant toutes les versions de trains comme celles qui équipent la nouvelle version -9 de l'appareil qui est entré en service en 2014. Par ailleurs, 16 trains pour le nouvel appareil A350 ont été livrés en 2014.

En 2014, le premier A320neo équipé de trains d'atterrissage Safran est sorti de la chaîne d'assemblage. Déjà fournisseur des appareils de la famille A320ceo, Safran a été sélectionné en 2011 pour équiper les monocouloirs d'Airbus en trains d'atterrissage adaptés

au programme A320neo. Ce nouveau programme consolide le partenariat engagé depuis plusieurs décennies entre Safran et Airbus Group.

Tout au long de l'exercice, Safran a signé des contrats de maintenance et de réparation pour les systèmes d'atterrissage, notamment pour les flottes d'Airbus de Vietnam Airlines, de China Eastern Airlines, d'Air Canada, de British Airways et d'Azerbaijan Airlines.

Enfin, Safran a consolidé sa présence en 2014 sur le marché de la réparation des trains d'atterrissage, en faisant l'acquisition de la participation de Sabena technics dans Hydrep. Cette société basée à Dinard (Ille-et-Vilaine), jusque-là détenue à part égale par Safran et Sabena technics, est un leader en France dans la réparation des trains d'atterrissage pour l'aviation régionale, d'affaires et les hélicoptères.

#### ■ Roues et freins

Au 31 décembre 2014, avec près de 6 850 appareils équipés de freins carbone Messier-Bugatti-Dowty, Safran équipe plus de la moitié du marché <sup>(1)</sup> des avions civils de 100 places et plus, utilisant des freins carbone.

Sur les Airbus de la famille A320ceo, Safran bénéficie au 31 décembre 2014 d'une part de marché sur les appareils équipés de freins carbone de 72 % <sup>(1)</sup>. Safran a également été sélectionné par Airbus pour fournir des freins carbonés répondant aux exigences de ses nouveaux monocouloirs A320neo. Déjà sélectionné par 2 compagnies aériennes pour un total cumulé de 49 appareils au 31 décembre 2014, le frein carbone Safran destiné à l'A320neo offre un meilleur refroidissement et des coûts de maintenance réduits par rapport à celui de l'A320ceo.

Pour le Boeing 737NG, la part de marché de Safran sur les appareils équipés de freins carbone s'élève à 64 % <sup>(1)</sup>. Partenaire de longue date avec Boeing, Safran a été sélectionné durant l'exercice par l'avionneur américain en tant que fournisseur de roues et freins carbone pour l'ensemble de sa famille d'appareils remotorisés Boeing 737 MAX.

Les freins électriques de Safran pour l'appareil Boeing 787 Dreamliner poursuivent leur conquête du marché. Retenus sur un total cumulé de 417 appareils de 29 compagnies aériennes au 31 décembre 2014, ils équipent 115 appareils en service.

En 2014, afin d'accompagner une forte croissance commerciale en Asie-Pacifique, Safran a également procédé à l'installation de capacités supplémentaires de production en Malaisie dans sa nouvelle usine de fabrication et de rénovation de freins carbone.

(1) Source : Safran.

## ■ EGTS™

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 l'entreprise commune 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'EGTS. Les travaux de pré-développement se sont poursuivis au cours de l'exercice en liaison avec les avionneurs. Des essais ont été réalisés pour tester la maturité de nouvelles architectures de transmission à la roue conformément aux nouvelles exigences et spécifications des avionneurs.

En mars 2014, à l'occasion de la première conférence *Pilot Days* dédiée à l'EGTS, plus d'une trentaine de pilotes de ligne du monde entier ont pu tester en conditions réelles ce système. Cet événement de 3 jours, qui s'est déroulé à Toulouse, a également réuni des compagnies aériennes et des représentants d'Airbus.

Déjà soutenu, dans le cadre de protocoles d'accords, par Airbus, Air France et easyJet, l'EGTS a fait l'objet durant l'exercice de nouveaux accords pour accompagner son développement. Ainsi, en mars, un accord a été signé avec la compagnie aérienne indienne GoAir pour étudier les gains opérationnels du système et, en avril, un accord a été conclu avec la compagnie aérienne mexicaine Interjet pour tester la performance du système dans les aéroports situés en haute altitude. Des accords ont également été signés durant l'exercice avec les compagnies aériennes Delta Air Lines, Lufthansa et Qantas, notamment pour évaluer les bénéfices environnementaux et la réduction des coûts de carburant apportés par l'EGTS. Enfin, en novembre, un accord a été signé avec China Aviation Energy and Emission Solution (CAEES) pour évaluer, dans le contexte des opérations en Chine, les bénéfices du système de taxiage autonome développé par l'entreprise commune EGTS International et faciliter les discussions et son accès auprès des différents acteurs du marché aéronautique chinois.

## Systèmes et équipements moteur

### ■ Nacelles et inverseurs de poussée

Durant l'exercice, Safran a été sélectionné par Airbus pour la fourniture des nacelles qui équiperont en exclusivité les réacteurs Rolls-Royce Trent 7000 pour l'A330neo (version remotorisée de l'Airbus A330).

Safran a été également sélectionné par Boeing pour l'étude et la fabrication des tuyères (système d'échappement moteur) en titane qui équiperont les moteurs GE9X du futur Boeing 777X. Ce contrat est le premier du groupe avec l'avionneur américain dans les nacelles.

Enfin depuis 2014, Safran est présent dans le segment des business jets très haut de gamme, pour le développement de nacelles offrant des solutions de propulsion intégrée qui pourraient être proposées par Rolls-Royce.

Plusieurs étapes décisives ont également été franchies avec succès en 2014 :

- le premier vol de l'ensemble propulsif intégré LEAP-1C (moteur CFM / nacelle Nexcelle) pour le programme C919 de l'avionneur chinois COMAC ;
- le premier vol de l'ensemble propulsif intégré Passport (moteur GE / nacelle Nexcelle) destiné à l'avion d'affaires Global 7000/8000 de Bombardier ;

- le premier vol de l'ensemble propulsif intégré Silvercrest pour lequel Safran poursuit le développement de la nacelle pour le programme Falcon5X.

Enfin en 2014, Safran, et son partenaire GE, ont passé avec succès le jalon Critical Design Review de la nacelle destinée au moteur LEAP-1A pour l'A320neo.

### ■ Services

Dans le domaine des services associés aux nacelles, Safran a connu une croissance de 9 % de son activité tout en poursuivant sa progression dans la vente de nouveaux contrats :

- à l'occasion de la conférence MRO Americas, un contrat a été signé pour le support des nacelles et inverseurs de poussée des moteurs SaM146 équipant les Sukhoi SuperJet 100 de la compagnie aérienne mexicaine Interjet ;
- un accord de services pour les nacelles des moteurs Rolls-Royce Trent 700 équipant les appareils A330 de la compagnie américaine Hawaiian Airlines a été conclu.

Afin de répondre à une demande croissante de services pour les nacelles, Safran a inauguré en 2014 un nouveau bâtiment de 4 500 m<sup>2</sup> sur son site de Pont-Audemer en Normandie (France). Ce nouveau site permettra à Safran d'accroître ses capacités de maintenance, réparation et révision pour les nacelles déjà en service, de créer de la capacité de réparation pour les nacelles actuellement en production et en développement ainsi que pour les équipements d'autres constructeurs.

### ■ Transmissions de puissance mécaniques

Durant l'exercice, un accord a été signé entre Safran et Rolls-Royce afin de créer une société commune spécialisée dans la conception, le développement, la production et le service après-vente des systèmes de transmissions de puissance. Basée sur l'expertise et la complémentarité des compétences de ses maisons-mères, cette nouvelle entreprise commune couvrira en exclusivité la gamme complète des futurs moteurs civils de Rolls-Royce. Elle interviendra dès maintenant sur le moteur Trent 7000 équipant l'Airbus A330neo.

La construction d'une usine de production sera lancée courant 2015. Elle sera opérationnelle entre fin 2016 et début 2017.

## 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 2014 des activités de distribution électrique d'Eaton Aerospace ce qui le place en situation optimale pour réussir et poursuivre son développement dans le domaine de l'avion « plus électrique ». Cette acquisition renforce le pôle opérationnel Labinal Power Systems et crée un leader mondial des systèmes d'interconnexions électriques et des systèmes de puissance.

En 2014, Safran et la filiale Xi'an Aircraft du chinois AVIC ont également signé une lettre d'intention concernant la fourniture des systèmes de génération de puissance principaux et auxiliaires du MA700, futur avion régional turbopropulsé Chinois.

### ■ Systèmes d'interconnexions électriques (EWIS)

Safran a finalisé le contrat PFS (*Partnering for Success*) avec Boeing pour l'ensemble de ses programmes : 787, 737, 747, 767 et 777 pour lesquels il fournit partie ou totalité des harnais électriques. À cette occasion, le contrat (hors 787) a été étendu de 10 ans à 2023.

Concernant Airbus, le développement de l'EWIS de la version allongée de l'A350 (version -1000) s'est poursuivi avec le passage avec succès des jalons PDR (revue de conception préliminaire) et CDR (revue de conception détaillée) en 2014. Par ailleurs, Safran a livré avec ponctualité l'intégralité des équipements en relation avec l'A380 pendant les 18 derniers mois, programme qui couvre le contrat « End to End » sur le fuselage avec les activités ingénierie, production et services, mais aussi la production des harnais ailes et empennage vertical.

Pour l'avionneur chinois COMAC et son programme C919, la conception de l'EWIS a beaucoup progressé en 2014 et l'usine de la joint-venture SAIFEI à Shanghai a commencé à produire.

En 2013, Safran a remporté le contrat comprenant la fabrication de l'ensemble EWIS du Falcon 5X de Dassault Aviation. Le site de Vichy (France) a ainsi pris en charge la fabrication des harnais de mesure pour les 3 avions de développement, ainsi que l'installation des câblages sur la structure de la pointe avant. De son côté, MATIS, la Joint-venture entre Boeing et Safran à Casablanca (Maroc) s'occupe de la production de l'ensemble des harnais électriques de l'avion, ainsi que des câblages de l'installation d'essai pour les 3 avions de développement. En août 2014, une étape majeure a été franchie avec la mise sous tension du premier avion Falcon 5X.

Boeing et Air France Industries ont annoncé la fin du chantier de modification du premier des quatre avions-radar AWACS (*Airborne Warning and Control System* ou systèmes de détection et commandement). Les équipes de Safran ont pris en charge les modifications de la partie câblage et l'installation de nouveaux harnais, conformément au contrat remporté en 2012. Depuis, Safran est à disposition d'Air France Industries afin de garantir l'assistance technique, l'aide au remontage, l'installation des boîtiers mais aussi le suivi des essais en vol et de la mise sous tension.

Enfin, dans le cadre de la réorganisation de ses opérations en Amérique du Nord, Safran a annoncé début 2015 la centralisation de ses activités d'interconnexions électriques actuellement situées à Salisbury (Maryland) sur son site industriel de Denton (Texas). Cette décision stratégique s'inscrit dans un contexte où le marché est de plus en plus compétitif et la pression sur les prix de plus en plus forte.

### ■ Équipements de ventilation et moteurs électriques

Safran au travers de sa filiale Technofan a été sélectionné en 2014 par Embraer pour fournir l'ensemble du système de ventilation du programme E-JETS E2 : ventilation des baies électroniques et cargo, système de recirculation de la cabine et composants de filtration. Safran fournit déjà des équipements de systèmes de ventilation à Embraer pour d'autres programmes tels que l'ALX Super Tucano, le Phenom 100/300, le Legacy 4050/500 et le nouvel avion de transport militaire KC390.

### ■ Services d'ingénierie

En mars 2014, Airbus Group a officiellement confirmé à Safran son renouvellement dans le panel E2S (fournisseurs privilégiés) pour les années 2014 et 2015. Par ailleurs, Safran a également été retenu par Airbus Group sur les études de l'installation des Essais en Vol (FTI) pour le programme A350-1000 et comme fournisseur unique des études de Structure Série *nose and central fuselage* pour l'A350-900.

Néanmoins, la fin prochaine du développement de programmes majeurs comme les Boeing 787 et Airbus A350 annonce une baisse des charges d'études pour les sociétés d'ingénierie. Cette baisse est déjà sensible en 2014 et devrait s'accroître sur les prochains exercices, obligeant Safran à trouver de nouvelles sources d'expansion et adapter le dimensionnement de ses activités.

### 2.1.3.3 Défense

#### CHIFFRES CLÉS EN DONNÉES AJUSTÉES

(en millions d'euros)	2013 retraité <sup>(1)</sup>	2014	Variation 2014/2013
Carnet de commandes	2 095	2 209	5 %
Prises de commandes	988	1 337	35 %
Chiffre d'affaires	1 197	1 221	2 %
Résultat opérationnel courant	84	71	(15) %
Résultat opérationnel	91	74	(19) %
Cash flow libre	126	17	n.c.
Investissements corporels	8	46	n.c.
Recherche et développement			
R&D autofinancée	(117)	(133)	14 %
% du chiffre d'affaires	9,8 %	10,9 %	+ 1,1 pt
Crédit d'impôt recherche (CIR)	35	35	-
R&D autofinancée après CIR	(82)	(98)	20 %
Dépenses capitalisées	31	26	(16) %
Amortissements et dépréciations R&D	(9)	(11)	22 %
Impact Résultat opérationnel	(60)	(83)	38 %
% du chiffre d'affaires	5,0 %	6,8 %	+ 1,8 pt
Effectifs <sup>(2)</sup>	7 195	7 411	3 %

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (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	
	2013 retraité <sup>(1)</sup>	2014
Optronique	44 %	41 %
Avionique	46 %	49 %
Électronique et logiciels critiques (Safran Electronics)	10 %	10 %

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. § 3.1, note 3).

#### COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ DÉFENSE EN 2014

Le chiffre d'affaires 2014 des activités de défense s'établit à 1 221 millions d'euros, en hausse de 2,0 % (en léger recul de (0,1) % sur une base organique), comparé à 1 197 millions d'euros il y a un an. Le chiffre d'affaires des activités d'avionique progresse grâce à des livraisons plus importantes de systèmes de navigation et de kits d'autodirecteurs. Dans les activités d'optronique, l'augmentation des livraisons de jumelles infrarouge en France n'a que partiellement compensé le recul des exportations. Les dernières livraisons d'équipements FELIN à l'armée française ont eu lieu. Safran continuera de fournir des services de maintien en conditions opérationnelles et d'amélioration des performances à la base installée d'équipements FELIN.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 71 millions d'euros en 2014 (5,8 % du chiffre d'affaires), en repli de (15,5) %, par rapport aux 84 millions d'euros réalisés en 2013 (7,0 % du chiffre d'affaires). Safran continue d'investir dans son portefeuille de produits clés. Une hausse des dépenses de R&D et une baisse de la R&D capitalisée ont impacté le résultat opérationnel courant en 2014. La contribution des activités d'optronique a été plus faible que l'an dernier, en raison d'un repli des livraisons d'équipements de vision nocturne. La poursuite de l'amélioration de la rentabilité des activités d'avionique tient à un effet favorable mix, prix et volume.

## DÉVELOPPEMENTS COMMERCIAUX ET INDUSTRIELS

### Optronique

#### ■ Modernisation du combattant

L'année 2014 a vu la livraison des derniers équipements de modernisation du combattant (FELIN), portant à 18 le nombre final de régiments équipés, la Loi de Programmation Militaire 2014-2019 ayant annulé les livraisons initialement prévues en 2015 pour les 3 derniers régiments. La DGA a notifié par ailleurs Safran d'une commande pour améliorer le système (FELIN V1.3), en réduisant la masse et prenant en compte le retour d'expérience opérationnel. Safran assure également le soutien des systèmes livrés et utilisés en service opérationnel.

Les nombreuses consultations internationales en cours démontrent que le système FELIN suscite de l'intérêt, conforté par le très bon comportement constaté en opérations extérieures au sein de l'armée française.

#### ■ Équipements optroniques portables, viseurs et drones

##### Jumelles et caméras thermiques

Dans le domaine de l'optronique portable, les différents succès commerciaux remportés cette année confirment le bon positionnement de la technologie Safran, malgré un marché globalement en recul du fait de la réduction des budgets de défense dans la plupart des pays développés. Ces nouvelles commandes porteront à plus de 7 000 le nombre de jumelles multifonctions JIM-LR en service et en commande dans le monde.

En France, des tranches supplémentaires de jumelles JIRTANG (Jumelles Infrarouge TouTes Armes de Nouvelle Génération) ont été notifiées, pour un total de 300 jumelles.

Tout au long de l'exercice, Safran, au travers de sa filiale Vectronix, a fourni de nombreux pays, dont les États-Unis et le Royaume-Uni, en jumelles (JIM, VECTOR et MOSKITO), en viseurs télémétriques, et remporté un contrat pour une centaine de systèmes de localisation précise de cibles STERNA.

De nouveaux succès commerciaux dans le domaine des caméras thermiques de haute performance (MATIS et CM3) ont été enregistrés à l'international (Afrique du Sud, Arabie Saoudite, Italie...), et en France, notamment au travers des postes de tir pour systèmes de missiles.

Au cours de l'année 2014, Optovac, filiale brésilienne de Safran spécialisée dans l'optronique et la vision nocturne, a poursuivi ses activités au sein de l'*Univap Technology Parc* à San Jose dos Campos et obtenu sa certification ISO 9001. Les services officiels brésiliens ont également approuvé le plan de nationalisation des jumelles JIM.

Optovac a également étendu ses activités à l'avionique, avec de premières livraisons d'AFCS (*Automatic Flight Control Systems*) pour le programme EC 725, et obtenu la signature d'un contrat de développement avec le Fonds Innova Defesa et l'Université de Sao Paulo dans le domaine de la navigation.

##### Viseurs embarqués

**Domaine marine :** pendant que se poursuit la livraison des systèmes d'observation et de conduite de tir EOMS-NG pour les bâtiments de projection et de commandement (BPC) et le transport de chalands de débarquement (TCD) de la marine

nationale, Safran a été retenu pour le développement et la fourniture d'un mât optronique d'attaque pour les sous-marins Barracuda. Toujours dans le domaine de la périscopie, Safran a conforté en 2014 sa position de leader auprès de plusieurs pays clés. Par ailleurs, plusieurs succès commerciaux à l'export ont été remportés avec le système de surveillance marine panoramique stabilisée Vigy Observer.

**Domaine aéroporté :** Sagem a livré courant 2014 un nombre significatif de boules optroniques Euroflir destinées à plusieurs marchés grand export. Dans le cadre des activités de son entreprise commune avec Thales, Optrolead, Safran a poursuivi activement le programme d'étude amont d'une boule aéroportée gyro-stabilisée de 4<sup>e</sup> génération intégrant de nombreux senseurs et qui, à masse et volume équivalents aux systèmes existants, offrira des performances inégalées.

Dans le cadre du programme hélicoptère Tigre, des études ont été lancées pour étendre les fonctionnalités et les performances du viseur STRIX en cohérence avec le retour d'expérience opérationnel des nations utilisatrices.

**Domaine terrestre :** la nouvelle offre de viseur multifonctions pour véhicules blindés terrestres PASEO a été lancée au salon d'Eurosatory et a suscité un fort intérêt de la part des clients potentiels, notamment à l'export.

##### Drones

Le soutien du système de drone SDTI (système de drone tactique intermédiaire) au profit de l'armée française s'est poursuivi tout au long de l'année 2014.

L'appel d'offres ouvert de la DGA pour le nouveau drone tactique français SDT, destiné à remplacer le SDTI, a été reçu et Safran y répondra en 2015 avec son nouveau système de drone multi-missions Patroller. Ce dernier continue à susciter un fort intérêt à l'international notamment grâce à sa souplesse d'emploi et son positionnement dual, sécurité civile et aéro-surveillance militaire.

Au dernier trimestre 2014, Safran avec ses partenaires du projet européen Odrea a réalisé avec succès une vingtaine de vols d'essais du drone Patroller en espace aérien non ségrégué, démontrant les capacités d'une fonction complète d'anticollision (*Sense and Avoid*) et fiabilisant l'insertion du drone dans l'espace aérien partagé.

Fort de son expérience dans le domaine de la navigabilité des drones, Safran a été désigné par le gouvernement pour conduire le chantier « drones » de la Nouvelle France Industrielle, qui vise à structurer et promouvoir la filière des drones civils, et développer des feuilles de routes technologiques aptes à en étendre les usages en toute sécurité.

##### 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 2014. Plus de 500 centrales inertielles à gyrolaser ont été livrées en 2014 tant pour les besoins nationaux (Rafale, NH90, A400M...) qu'à l'exportation. À cela vient s'ajouter la production d'une centaine de centrales de cap et d'attitude de précision à base de la nouvelle technologie GRH (gyromètre résonnant hémisphérique), réparties entre les BlueNaute (marine) et EPSILON 20 (terrestre).

Sur le plan commercial, les commandes de centrales de navigation à gyrolaser ou à GRH pour les domaines marine et terrestre rentrent toujours à un rythme soutenu sans compter les premières commandes du navigateur tactique miniature EPSILON 10 pour Nexter et pour Thales. Ce navigateur présente un fort potentiel au niveau national et à l'export pour les années à venir dans les applications terrestres.

À l'occasion du Salon Euronaval 2014, Safran a annoncé la livraison de la 200<sup>e</sup> centrale BlueNaute pour applications maritimes civiles et parapubliques.

Safran a finalisé en 2014, les essais à quai et en mer pour la modernisation du système inertielle de navigation et d'alignement du porte avion Charles-de-Gaulle, et le retrofit des centrales existantes a commencé avec des SIGMA 40 à hautes performances à gyrolaser.

Enfin, l'année 2014 s'est clôturée par la notification par la DGA d'un contrat d'études pour le développement de centrales inertielle (IMU – *Inertial Measurement Unit*) à MEMS<sup>(1)</sup> hautes performances pour les futurs besoins nationaux. Ce succès renforce le leadership de Sagem dans la navigation inertielle et dans le domaine en croissance des MEMS, en particulier depuis l'acquisition de la société Colibrys en 2013, spécialisée dans la conception et la fabrication de senseurs MEMS haute performance.

#### ■ Autodirecteurs et guidage

La Loi de Programmation Militaire a réduit le nombre total de kits Armement Air-Sol Modulaire (AASM) à livrer, ce qui pourrait conduire à diminuer les cadences de production. En parallèle, des travaux d'études visant à faire évoluer l'AASM et à améliorer ses capacités ont été lancés.

Fin mai 2014, le tir d'un AASM a été réalisé avec succès depuis un F16 de l'US Air Force au standard OTAN NUAI (*Nato Universal Armement Interface*). Cet essai positionne de facto le AASM comme un armement de référence OTAN et ouvre de réelles perspectives à l'export.

Fort de son expertise dans le domaine du guidage des armements, Safran a reçu en 2014 la commande série des autodirecteurs infrarouge des missiles MMP<sup>(2)</sup> de MBDA pour l'armée de terre, ainsi que le contrat global développement et série pour l'autodirecteur de missile anti navire léger franco-britannique FASGW<sup>(3)</sup> de MBDA. Ces succès permettent à Safran de conserver son avance technologique dans ce domaine de souveraineté.

#### ■ Systèmes de commandes de vol et actionnement

Dans le domaine des systèmes de commandes de vol électriques, plusieurs succès ont été enregistrés :

- la sélection de la solution « Cockpit Control System » de Safran pour l'avion de transport régional chinois MA 700 ;
- la livraison pour essais du premier système d'actionnement du compensateur de stabilisateur horizontal du KC 390 d'Embraer.

#### ■ Systèmes d'information embarqués / Data Management & Services

Le système d'enregistrement de données ACMS (*Aircraft Condition Monitoring Systems*) et sa version améliorée permettant une connexion sans fil sécurisée WEFA (*Wireless Extension For ACMS*) a été sélectionné par plusieurs nouvelles compagnies aériennes en 2014. Safran a par ailleurs développé et lancé la commercialisation d'une offre de service innovante permettant de réduire la consommation des aéronefs (SFCO2). Cette offre s'appuie sur les savoir-faire conjoints de Sagem et de Snecma, adossés au système d'information en ligne de Sagem « Cassiopée », et a reçu un premier accueil favorable auprès des compagnies aériennes.

De nombreux nouveaux contrats de services FDM (*Flight Data Management*) s'appuyant également sur l'infrastructure Cassiopée ont été signés en 2014 avec des clients en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. L'offre AGS (*Analysis Ground Station*), permettant le stockage, le décodage et l'analyse des données de vol, rencontre toujours un succès croissant, avec en particulier cette année de nombreux contrats en Chine.

#### Électronique et logiciels critiques

FADEC Alliance Inc, entreprise commune entre GE Aviation et FADEC International (elle-même une entreprise commune entre Sagem et BAE), fournit la prochaine génération de calculateurs « FADEC 4 » (*Full Authority Digital Engine Control*) devant équiper les moteurs LEAP et Passport.

En 2014, le FADEC 4 a passé avec succès de nouveaux jalons techniques :

- essais de vibration en vue de la certification du module calculateur de pression du FADEC ;
- livraison du premier calculateur entièrement fabriqué par Safran à GE pour le programme Passport, avec un comportement très satisfaisant en essai moteur et lors du 1<sup>er</sup> vol ;
- production des premiers FADEC4 accompagnant la montée en cadence des moteurs LEAP.

Par ailleurs, de nombreux développements au profit de Messier-Bugatti-Dowty ont franchi avec succès des étapes de développement significatives, notamment le système de freinage (*Remote Braking Control Unit*) et de surveillance des roues A350, ou encore le calculateur de freinage (BCU – *Braking Control Unit*) du KC390 d'Embraer.

La Division Safran Electronics a poursuivi avec succès tout au long de l'exercice le développement du logiciel de régulation du Silvercrest. Grâce à l'utilisation de l'Atelier logiciel SYNCRHONe développé par Safran, des gains significatifs sur les coûts ont été réalisés lors de la conception.

Enfin, le centre Safran Electronics Asia, établi à Singapour, a été labellisé « Authorized Repair Center » pour FADEC International.

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

(2) MMP : *missile moyenne portée*.

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

### 2.1.3.4 Sécurité

#### CHIFFRES CLÉS EN DONNÉES AJUSTÉES

(en millions d'euros)	2013 retraité <sup>(1)</sup>	2014	Variation 2014/2013
Carnet de commandes	1 586	1 578	(1) %
Prises de commandes	1 451	1 463	1 %
Chiffre d'affaires	1 482	1 530	3 %
Résultat opérationnel courant	120	134	12 %
Résultat opérationnel	117	109	(7) %
Cash flow libre	(49)	97	n.c.
Investissements corporels	66	59	(11) %
Recherche et développement			
R&D autofinancée	(129)	(129)	-
% du chiffre d'affaires	8,7 %	8,4 %	(0,3) pt
Crédit d'impôt recherche (CIR)	12	12	-
R&D autofinancée après CIR	(117)	(117)	-
Dépenses capitalisées	17	21	24 %
Amortissements et dépréciations R&D	(6)	(5)	(17) %
Impact Résultat opérationnel	(106)	(101)	(5) %
% du chiffre d'affaires	7,2 %	6,6 %	(0,6) pt
Effectifs <sup>(2)</sup>	8 403	8 578	2 %

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (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	
	2013 retraité <sup>(1)</sup>	2014
Identification	59 %	64 %
Business Solutions	25 %	23 %
Détection	16 %	13 %

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. § 3.1, note 3).

#### COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ SÉCURITÉ EN 2014

Les activités de sécurité enregistrent un chiffre d'affaires de 1 530 millions d'euros en 2014, en hausse de 3,2 % par rapport aux 1 482 millions d'euros enregistrés l'an dernier. Sur une base organique, le chiffre d'affaires augmente de 4,5 %, traduisant une dynamique positive de la division Identification. MorphoTrust a poursuivi sa forte progression, porté par les contrats avec les autorités fédérales américaines, notamment TSA Pre✓™, et les contrats d'enrôlement au niveau des États. Les solutions gouvernementales renouent avec la croissance grâce à une augmentation des volumes dans la plupart des

régions. Les activités de cartes à puce pour les marchés bancaire et de télécommunication continuent d'être soumises à une forte pression sur les prix, neutralisant l'augmentation significative des volumes. Dans les activités de détection, malgré une accélération des livraisons de tomographes (CTX) au quatrième trimestre, les livraisons de 2014 sont inférieures à celles de 2013, en raison d'une base de comparaison élevée et de retards dans la construction de certains aéroports qui ont reporté l'installation des équipements à 2015. Les activités de services de la division Détection ont progressé, notamment pour le compte de la TSA <sup>(1)</sup> (États-Unis).

(1) TSA – Transportation Security Administration.



Le résultat opérationnel courant de 2014 augmente de 11,7 % et s'établit à 134 millions d'euros (8,8 % du chiffre d'affaires) contre 120 millions d'euros en 2013 (8,1 % du chiffre d'affaires). Les variations de change défavorables ont partiellement neutralisé la forte croissance organique de la rentabilité. L'augmentation des volumes et les fortes initiatives de réduction des coûts prises en 2014 ont contribué à une amélioration significative des performances dans les activités d'identification. Dans la division Solution d'entreprises, les réductions de coûts n'ont pas totalement compensé la contraction des marges causée par la pression sur les prix des cartes à puce. Les marges des activités de détection se sont améliorées principalement grâce aux réductions de coûts.

## DÉVELOPPEMENTS COMMERCIAUX ET INDUSTRIELS

### Identification

#### ■ Solutions d'identification civile

Safran fournit des solutions d'identité aux États dans le cadre de contrats long terme dont les prestations peuvent comprendre l'enregistrement des populations, la production et personnalisation des documents d'identité, et la gestion du cycle de vie des documents. Le développement généralisé du numérique et le besoin de dématérialisation de nombreux services étatiques créent de nouvelles opportunités d'usage des documents électroniques. Safran dispose d'une offre complète de solutions et services à destination des marchés gouvernementaux, allant de la gestion à l'usage des titres d'identité.

Les principaux contrats de Safran en solutions d'identité sont avec les Pays-Bas, le Chili, les Émirats Arabes Unis, l'Inde, les États-Unis et l'Albanie.

Safran a signé en 2014 un contrat avec AOI Electronics en vue de produire la carte nationale d'identité électronique égyptienne. Outre l'intégration d'une puce permettant des applications de signature électronique ou d'authentification biométrique, à travers la technologie intégrée « Match-on Card », la carte intégrera d'autres fonctions de sécurité assurant une protection de très haut niveau contre toute forme d'utilisation frauduleuse, avec en particulier une technologie de photo 3D.

En Slovaquie, Safran a été retenu pour la fourniture de plus de 2 millions de cartes d'identité électronique. Morpho fournit déjà la plupart des autres documents officiels sécurisés pour le ministère de l'Intérieur de la République slovaque (300 000 passeports/an avec le livret complet et la page de données en polycarbonate, ainsi que les cartes grises des véhicules slovaques et les titres de séjour).

Aux Pays-Bas, la carte d'identité et le passeport néerlandais intègrent depuis cette année la technologie de photographie 3D (technologie SLI brevetée) de Safran.

Le programme chilien de fourniture de cartes d'identité et passeports enregistre des volumes élevés de production, un an après son lancement.

Aux États-Unis, Safran est le premier fournisseur de solutions de gestion d'identité avec des systèmes de délivrance de permis de conduire couvrant environ 80 % de la population américaine.

En Inde, l'organisme UIDAI (*Unique Identification Authority of India*) avait délivré à fin décembre 2014, dans son système biométrique Aadhaar, dont Safran est le principal fournisseur, plus de 700 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.

Par ailleurs, le NIST (*National Institute of Standards and Technology*) a retenu Safran pour mettre en œuvre un projet pilote d'identité électronique en Caroline du Nord destiné à sécuriser l'accès aux services en ligne de l'État avec le même niveau de sécurité et de protection des données personnelles que dans une transaction en face à face.

#### ■ Services d'enrôlement biométrique

Ces services consistent en l'enregistrement des données biométriques et biographiques des demandeurs, avec une vérification de leurs antécédents ainsi que 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) ou locales.

En 2014, Safran a remporté de nouveaux contrats de vérification d'antécédents basés sur l'utilisation de la biométrie empreinte digitale, auprès du *Massachusetts Executive Office of Public Safety and Security*, du *New Jersey Department of Public Safety*, du *Department of Public Safety* du Nevada.

Par ailleurs, la TSA a lancé son programme pre-check TSA Pre<sup>√</sup>™ et a retenu Safran pour la fourniture de services d'enrôlement. Fin 2014, 800 000 passagers sont enregistrés dans le cadre de ce programme avec 4 000 passagers enregistrés par jour.

#### ■ Solutions d'identification judiciaire

Safran fournit des solutions d'identification judiciaire basées sur l'empreinte digitale, la reconnaissance faciale et l'ADN.

Le système d'identification de nouvelle génération (NGI) du FBI a atteint la pleine capacité opérationnelle avec les livraisons finales des dernières versions des solutions MorphoBIS et MBSS. Safran est le principal fournisseur de technologie de ce programme.

Dans le domaine de l'identification ADN, Safran et la société IntegenX ont signé un accord de partenariat qui permet à Safran d'intégrer la technologie d'ADN rapide avec son offre d'enrôlement biométrique, et de commercialiser ces nouvelles solutions auprès de ses clients, de la police scientifique et des agences gouvernementales.

#### ■ Solutions de contrôle aux frontières

Safran fournit des solutions de contrôle automatisé des frontières et de contrôle des passagers dans les aéroports.

Aux États-Unis, la TSA a retenu Safran pour la fourniture de sa technologie E-CAT d'authentification de documents de voyage à destination des aéroports US. Ce programme permettra aux agents de la TSA de remplacer le contrôle visuel par une vérification automatisée du document de voyage au *checkpoint*.

En France, Safran a été retenu pour la fourniture du système de vérification des données des passagers aériens (PNR) pour la sécurité du transport en avion.

#### ■ Équipements biométriques

Safran fournit des solutions innovantes de capture biométrique (empreinte, veines, iris et facial) pour les applications d'enrôlement biométrique, de vérification d'identité et de contrôle d'accès.

En 2014 Safran a annoncé le lancement commercial de « Finger On the Fly », le capteur biométrique sans contact le plus rapide du monde. Grâce à des technologies d'imagerie avancées, cette innovation permet d'acquérir simultanément quatre empreintes digitales d'une main en mouvement. 2014 a vu également le démarrage de la commercialisation 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.

Safran a aussi démarré la commercialisation du produit « MorphoTablet », une tablette compacte qui permet des transactions sécurisées avec vérification biométrique par empreinte digitale et reconnaissance faciale, et peut répondre ainsi à de nombreux usages de vérification d'identité aussi bien pour des applications gouvernementales que commerciales.

Les algorithmes d'authentification par empreintes digitales de Safran ont été classés premiers aux dernières évaluations MINEX (*Minutiae Interoperability Exchange*) conduites par l'institut américain NIST (*National Institute of Standards and Technology*) : première position pour la précision des algorithmes d'authentification par empreintes digitales, pour l'interopérabilité des gabarits et pour l'interopérabilité des systèmes de comparaison.

#### ■ Autres activités

Le déploiement sur le terrain des terminaux de jeu ELITE pour La Française des Jeux a débuté en 2013 et s'est poursuivi sur 2014. 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.

### Business Solutions

Les activités de production de cartes à puce dans les domaines bancaire et de télécommunication progressent en volumes mais subissent une forte pression concurrentielle sur les prix et sont aussi affectées par des dévaluations, du Réal brésilien en particulier.

Dans le domaine de la sécurité et de la confiance numérique, Safran a acquis la société Dictao, éditeur logiciel de référence qui développe des solutions d'authentification forte, de sécurisation des transactions en ligne et d'archivage sécurisé qui sont intégrées aux solutions pour banques et entreprises. Safran a par ailleurs rejoint l'alliance internationale FIDO (*Fast IDentity Online*), un consortium industriel ayant pour but de définir des standards d'authentification forte dans le domaine des transactions en ligne.

#### ■ Solutions de sécurité pour le domaine bancaire

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. Safran et Perfect Plastic Printing (PPP), un leader mondial de la fabrication de cartes en plastique, ont signé un accord pour renforcer leur partenariat dans la production de cartes EMV aux États-Unis.

En 2014, Morpho est entré en négociation pour augmenter la capacité de traitement du système d'identification par empreinte digitale réalisé en partenariat avec la banque brésilienne Itaú. La base biométrique de la banque Itaú pourrait atteindre 40 millions de personnes, lui permettant d'étendre ses services bancaires biométriques.

Au Mexique, un projet d'identification biométrique est en cours auprès de la banque Banamex (Citigroup). Depuis 2014 près de 8 000 lecteurs biométriques sont en cours de déploiement.

Les solutions de sécurité des transactions numériques pour le domaine bancaire apportées par Dictao devraient se développer à l'international en bénéficiant du réseau mondial de Safran dans le secteur bancaire.

#### ■ Solutions de sécurité pour les opérateurs télécom

Sur le marché de la sécurité des télécommunications, Safran propose un large éventail d'éléments sécurisés et de services dont une gamme étendue de cartes SIM et fournit les plus grands opérateurs de téléphonie mobile mondiaux (notamment Orange, AT&T, Deutsche Telekom, Telefonica, Vodafone, T-Mobile).

#### ■ Solutions de sécurité pour les entreprises

Les solutions de sécurité numérique à destination des entreprises et administrations apportées par Dictao (authentification forte, signature électronique et archivage sécurisé) constituent aujourd'hui le socle de confiance numérique de nombreuses grandes entreprises et administrations françaises.

### Détection

#### ■ Systèmes de détection par tomographie X ou diffraction X

Safran fournit des solutions d'inspection automatique des bagages de soute (*Explosive Detection Systems – EDS*), utilisant la tomographie 3D par rayons X, et la diffraction X. Morpho développe une nouvelle génération d'équipements utilisant la spectrométrie par diffraction de rayons X, XDi, pour l'inspection automatique des bagages de cabine.

En décembre 2014, à l'aéroport de Charleroi (Belgique), ont eu lieu avec succès les premiers tests du système de détection XDi™, avant sa commercialisation fin 2015. XDi™ est un équipement de sûreté d'inspection des bagages de cabine particulièrement avancé, qui évitera aux passagers de devoir extraire liquides et ordinateurs portables.

#### ■ Équipements de détection de traces par spectrométrie

Safran fournit 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.

Le nouveau détecteur de traces d'explosifs (ETD) Itemiser® 4DX a passé avec succès le processus d'évaluation commun de la Conférence Européenne de l'Aviation Civile (CEAC). En conséquence, le détecteur Itemiser 4DX est désormais approuvé pour le contrôle des passagers et des bagages dans les aéroports de chacun des 44 pays membres de la CEAC. Le détecteur Itemiser 4DX, construit à partir de la plateforme ETD Itemiser®, numéro 1 du secteur, offre des capacités de détection d'explosifs avancées et facilitées par une source ITMS™ (spectromètre de mobilité à piégeage d'ions) non radioactive. Optimisé pour une plus grande simplicité d'utilisation et plus de mobilité, son exploitation est facilitée par l'élimination des contraintes réglementaires liées au transport et à la détention de source radioactive.

En 2014, Air Canada, United Airlines, Lufthansa et l'aéroport de Francfort ont choisi la solution Itemiser DX (ETD) pour l'inspection du fret aérien, permettant ainsi à Morpho de dépasser les 5 000 *desktops* Itemiser (ETD) livrés mondialement.

## 2.2 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE

### 2.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2013 retraité <sup>(1)</sup>	2014	Variation 2014/2013
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>14 158</b>	<b>15 044</b>	<b>+ 6,3 %</b>
Autres produits et charges opérationnels	(12 923)	(13 589)	
Quote-part dans le résultat net des co-entreprises	52	45	
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 287</b>	<b>1 500</b>	<b>+ 16,6 %</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	182	(107)	
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 469</b>	<b>1 393</b>	<b>(5,2) %</b>
Résultat financier	439	(1 771)	
Produit (charge) d'impôts	(639)	292	
Quote-part des mises en équivalence	15	18	
Résultat de cession de titres Ingenico	131	-	
Résultat net des activités poursuivies	1 415	(68)	
Résultat attribuable aux intérêts minoritaires	(29)	(58)	
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>1 386</b>	<b>(126)</b>	

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. § 3.1, note 3).

#### Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires s'élève à 15 044 millions d'euros en 2014 à comparer à 14 158 millions d'euros en 2013, soit une augmentation de 6,3 %.

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 2014, 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 311 millions d'euros contre 205 millions d'euros en 2013. 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 2014 était de 1,26 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 1 500 millions d'euros contre 1 287 millions d'euros en 2013, soit une augmentation de 16,6 % et diffère du résultat opérationnel courant en données ajustées qui s'établit à 2 089 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 (147) millions d'euros (contre une charge de (150) millions en 2013) au titre de la fusion Sagem/Snecma en mai 2005 ;
- une charge d'amortissement des actifs incorporels valorisés lors de l'allocation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises d'un montant de (134) millions d'euros (contre une charge de (100) millions en 2013) ainsi qu'une annulation des effets de revalorisation des stocks pour (25) millions d'euros (contre une charge de (27) millions en 2013) au titre des autres regroupements d'entreprises ;
- (283) millions d'euros d'impact négatif liés aux opérations de change (contre un impact négatif de (216) millions en 2013).

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 1 393 millions d'euros en 2014 contre 1 469 millions d'euros en 2013, soit une diminution de 5,2 %. Il se compose d'un résultat opérationnel courant à hauteur de 1 500 millions d'euros en 2014 (contre 1 287 millions en 2013) et d'autres éléments non courants pour un montant de (107) millions en 2014 (contre 182 millions en 2013). En 2013, le résultat opérationnel différait du résultat opérationnel en données ajustées, qui s'établissait à 1 746 millions d'euros, du fait qu'il intégrait 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.

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 (1 771) millions d'euros en 2014 contre 439 millions en 2013.

Le résultat financier consolidé 2014 diffère du résultat financier ajusté commenté ci-dessus (cf. § 2.1.2) sur deux éléments :

- la variation de juste valeur négative des instruments financiers de couverture de change afférents aux flux des périodes futures pour (1 922) millions d'euros en 2014 (contre une variation de juste valeur positive de 374 millions d'euros en 2013), l'intégralité de la variation de juste valeur est 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 ; cette variation s'explique par la volatilité observée sur le cours EUR/USD, le portefeuille d'instruments financiers dérivés de change ayant été valorisé sur la base du cours de clôture : 1,21 au 31 décembre 2014, contre 1,38 au 31 décembre 2013 ;

- le résultat de la couverture de change sur les flux en devises de la période, couverts par le Groupe, soit 316 millions d'euros en 2014 contre 203 millions d'euros en 2013, 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

Le produit d'impôt constaté en 2014 s'élève à 292 millions d'euros contre une charge de (639) millions d'euros en 2013. L'évolution de l'effet d'impôt est principalement liée à la variation de juste valeur des instruments de couverture de change afférents aux flux des périodes futures enregistrée en résultat financier à hauteur de (1 922) millions d'euros en 2014 contre 374 millions d'euros en 2013.

## Résultat net consolidé part du Groupe

Le résultat net consolidé ressort à (126) millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 1 386 millions d'euros en 2013.

## 2.2.2 BILAN CONSOLIDÉ SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014

Le bilan consolidé simplifié au 31 décembre 2014 présenté ci-dessous est directement issu des comptes consolidés figurant au § 3.1 du présent document.

<i>(en millions d'euros)</i>	2013 retraité <sup>(1)</sup>	2014
<b>Actif</b>		
Écarts d'acquisition	3 399	3 420
Immobilisations incorporelles et corporelles	7 083	8 464
Participations comptabilisées par mise en équivalence	680	771
Autres actifs non courants	585	674
Dérivés actifs	864	406
Stocks et en-cours de production	3 998	4 265
Clients et autres débiteurs	4 967	5 827
Autres actifs courants	575	673
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 547	1 633
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>23 698</b>	<b>26 133</b>
<b>Passif</b>		
Capitaux propres	6 813	6 478
Provisions	2 958	3 329
Dettes soumises à des conditions particulières	670	713
Passifs financiers portant intérêts	2 736	3 165
Dérivés passifs	186	1 636
Autres passifs non courants	1 404	829
Fournisseurs et autres créditeurs	8 668	9 638
Autres passifs courants	263	345
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>23 698</b>	<b>26 133</b>

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. § 3.1, note 3).

## 2.2.3 VARIATION DE LA POSITION FINANCIÈRE NETTE

La variation de la position financière nette pour les années 2013 et 2014 peut être résumée comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2013 retraité <sup>(1)</sup></b>	<b>2014</b>
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 946</b>	<b>2 468</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	174	(111)
Investissements corporels	(489)	(674)
Investissements incorporels	(212)	(267)
Capitalisation des frais de R&D	(720)	(676)
<b>Cash flow libre</b>	<b>699</b>	<b>740</b>
Dividendes versés	(481)	(511)
Investissements financiers nets et divers	(381)	(512)
<b>VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE</b>	<b>(163)</b>	<b>(283)</b>
Position financière nette au 1 <sup>er</sup> janvier	(1 057)	(1 220)
<b>Position financière nette au 31 décembre</b>	<b>(1 220)</b>	<b>(1 503)</b>

(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. § 3.1, note 3).

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 <sup>(1)</sup>. 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 522 millions d'euros entre 2013 et 2014, passant de 1 946 millions d'euros à 2 468 millions d'euros.

Les opérations ont généré 740 millions d'euros de cash flow libre (35 % du résultat opérationnel courant ajusté en 2014), soit 41 millions d'euros de plus qu'en 2013. La génération de cash flow libre de 740 millions d'euros est issue des flux de trésorerie opérationnels de 2 468 millions d'euros, d'une augmentation de 111 millions d'euros du besoin en fonds de roulement, augmentation modérée au regard de l'augmentation de l'activité, et d'une hausse des frais de R&D et des dépenses d'investissement en vue de la croissance future. Le besoin en fonds de roulement

a été bien contenu au second semestre 2014, malgré les retards de paiement du ministère de la Défense français qui s'élevaient à 186 millions d'euros en fin d'année.

Les dividendes versés au cours de l'exercice comprennent notamment le paiement du solde de dividende (0,64 euro par action) au titre de l'année 2013 et le paiement d'un acompte sur dividende (0,56 euro par action) au titre de l'année 2014 pour un total de 500 millions d'euros.

Les investissements financiers sont principalement liés à l'acquisition des activités de distribution électrique et de solutions intégrées pour cockpit d'Eaton Aerospace pour 197 millions d'euros.

La dette nette s'élève à 1 503 millions d'euros au 31 décembre 2014, comparée à une dette nette de 1 220 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Safran disposait au 31 décembre 2014 d'un montant de trésorerie et équivalents de trésorerie de 1 633 millions d'euros ainsi que de facilités de crédit confirmées et non tirées de 2 550 millions d'euros.

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

## 2.3 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES SOCIAUX

Les comptes de la société Safran ont été établis au 31 décembre 2014 en application des mêmes principes comptables que ceux retenus pour l'établissement des comptes annuels 2013.

Safran a cédé sa participation dans Sagem Mobiles à une de ses filiales directes Établissements Vallaroche.

### 2.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT SAFRAN

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2014
Chiffre d'affaires	388	461
Autres produits et charges d'exploitation	(547)	(645)
Résultat d'exploitation	(159)	(184)
Résultat financier	473	753
Résultat exceptionnel	(26)	(16)
Produit (charge) d'impôts	40	101
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>328</b>	<b>654</b>

Le chiffre d'affaires s'est établi à 461 millions d'euros en 2014 contre 388 millions d'euros en 2013. 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 73 millions entre 2013 et 2014 provient principalement du développement des projets de recherche et d'un accroissement du volume des prestations informatiques et des services dans le cadre de centres de services partagés réalisées pour le compte des filiales et qui leur sont facturées.

Les autres produits et charges d'exploitation s'élèvent à (645) millions d'euros en 2014 contre (547) millions d'euros en 2013. 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.

Le résultat d'exploitation ressort ainsi à (184) millions d'euros en 2014 contre (159) millions d'euros en 2013.

Le résultat financier s'élève à 753 millions d'euros en 2014 contre 473 millions d'euros en 2013. Il comprend principalement les dividendes reçus des filiales (758 millions d'euros contre 502 millions d'euros en 2013), les intérêts et opérations assimilées (charges nettes de (8) millions d'euros contre (4) millions en 2013), les écarts de change positifs pour 10 millions d'euros (contre une perte de change de (21) millions d'euros en 2013) et enfin les provisions pour dépréciation d'actifs financiers ou pertes de change pour (7) millions d'euros (contre (5) millions d'euros en 2013).

Le résultat exceptionnel s'élève à (16) millions d'euros en 2014 (contre (26) millions d'euros en 2013), avec principalement l'impact de l'amortissement dérogatoire sur actifs immobilisés (montant net de (15) millions d'euros).

Le montant de l'impôt sur les sociétés, en application du régime d'intégration fiscale du Groupe, est un produit de 135 millions d'euros en 2014 (contre 50 millions d'euros en 2013). 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 (34) millions d'euros.

Compte tenu de tous ces éléments, le résultat net ressort à 654 millions d'euros en 2014, contre 328 millions d'euros en 2013.

## 2.3.2 BILAN SAFRAN SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	2013	2014
<b>Actif</b>		
Actif immobilisé	9 843	9 912
Disponibilités et Valeurs mobilières de placement	1 359	1 363
Autres actifs circulants	2 157	2 866
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>13 359</b>	<b>14 141</b>
<b>Passif</b>		
Capitaux propres	5 636	5 806
Provisions	707	728
Dettes financières	2 565	2 815
Autres dettes	4 451	4 792
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>13 359</b>	<b>14 141</b>

La variation des capitaux propres provient d'une part du résultat de l'exercice 2014 pour 654 millions d'euros et, d'autre part, de la distribution de dividendes effectuée en 2014 pour un montant total de 500 millions d'euros (267 millions d'euros au titre du solde des dividendes relatifs à l'exercice 2013 et 233 millions d'euros au titre du versement d'un acompte sur dividendes 2014 réalisé en décembre 2014), et enfin d'une dotation nette aux provisions réglementées pour 16 millions d'euros.

La variation de l'actif immobilisé provient principalement de l'augmentation de capital de Safran USA pour 290 millions d'euros

et de remboursements nets de prêts internes au Groupe pour (209) millions d'euros.

La variation des dettes financières provient principalement de l'émission en avril 2014 d'un emprunt obligataire pour 200 millions d'euros, l'emprunt obligataire de 750 millions d'euros émis en novembre 2009 ayant été remboursé à l'échéance en novembre 2014 et refinancé essentiellement par l'émission de billets de trésorerie.

## 2.3.3 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS

<i>(en millions d'euros)</i>	Factures échues	Factures non échues		Total dettes fournisseurs
		Échéances 0 à 30 jours	Échéances 30 à 60 jours	
31.12.2014	8	19	132	159
31.12.2013	4	17	78	99



## 2.4 PERSPECTIVES 2015

Les perspectives 2015 de Safran concernent le Groupe dans sa structure actuelle et ne tiennent notamment pas compte des effets potentiels en 2015 de la finalisation du regroupement de ses activités de lanceurs avec celles d'Airbus Group dans la joint-venture commune Airbus Safran Launchers.

Safran prévoit sur l'ensemble de l'exercice :

- une hausse du chiffre d'affaires ajusté comprise entre 7 % et 9 % par rapport à 2014, sur la base d'une hypothèse d'un cours de change moyen de 1,20 dollar américain pour 1 euro ;
- une augmentation du résultat opérationnel courant ajusté légèrement supérieure à 10 % par rapport au résultat opérationnel courant 2014 (au cours couvert de 1,25 dollar américain pour 1 euro). La politique de couverture isole le résultat opérationnel courant ajusté des fluctuations actuelles du cours EUR/USD, sauf pour la partie des activités localisée aux États-Unis exposée à l'effet de conversion en euro de leur résultat réalisé en USD ;
- un cash flow libre représentant entre 35 et 45 % du résultat opérationnel courant ajusté, un élément d'incertitude demeurant l'encaissement d'acomptes et le rythme de paiement de plusieurs États clients.

Ces perspectives 2015 sont basées sur les hypothèses suivantes :

- augmentation soutenue des livraisons de première monte en aéronautique ;

- croissance des activités de services pour les moteurs civils d'environ 10 % ;
- réduction du niveau de R&D autofinancée de l'ordre de 100 à 150 millions d'euros par rapport à 2014, avec une baisse du niveau de R&D capitalisée : baisse des dépenses sur le LEAP, l'A350 et les turbines d'hélicoptères, avec l'approche de la certification et de l'entrée en service ;
- niveau soutenu d'investissements corporels de l'ordre de 700 millions d'euros, comme requis par la transition de production et la montée en cadence ;
- 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

### Cession de 3,96 % du capital par l'État

Le 3 mars 2015, l'État français a finalisé la cession de 16,5 millions d'actions Safran (soit 3,96 % du capital) auprès d'investisseurs institutionnels. Sa participation s'élève désormais à 18,03 % du capital de Safran.



# 3 | ÉTATS FINANCIERS

<b>3.1</b>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE SAFRAN AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>74</b>
	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	79
<b>3.2</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014)</b>	<b>155</b>
<b>3.3</b>	<b>COMPTES SOCIAUX DE SAFRAN AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>157</b>
	Compte de résultat au 31 décembre 2014	157
	Bilan au 31 décembre 2014	158
	Tableau des flux de trésorerie	160
	Notes annexes aux comptes sociaux de la société Safran	161
<b>3.4</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014)</b>	<b>183</b>



## États financiers consolidés (au 31 décembre 2014)

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)	2013*	2014
Chiffre d'affaires	14 158	15 044
Résultat opérationnel courant	1 287	1 500
Résultat opérationnel	1 469	1 393
Résultat net	1 415	(68)

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats ».

## Comptes sociaux (au 31 décembre 2014)

Les comptes sociaux de Safran sont présentés conformément aux règles générales applicables en France selon le règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables du 5 juin 2014.

### COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ

(en millions d'euros)	2013	2014
Chiffre d'affaires	388	461
Résultat courant avant impôts	315	568
Bénéfice net	328	654

## 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 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 comptes consolidés de l'exercice 2013 ainsi que les comptes annuels 2013 de la Société et les rapports d'audit correspondants figurant aux paragraphes 3.2 et 3.4 du document de référence 2013 déposé auprès de l'AMF le 28 mars 2014 sous le n° D. 14-233 ; ces comptes ont été établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne.

Les parties non incluses des documents de référence 2012 et 2013 sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes dans une autre partie du document de référence 2014.

## 3.1 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE SAFRAN AU 31 DÉCEMBRE 2014

### COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31.12.2013*	31.12.2014
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>6</b>	<b>14 158</b>	<b>15 044</b>
Autres produits	6	258	291
<b>Produits des activités ordinaires</b>		<b>14 416</b>	<b>15 335</b>
Production stockée		(46)	255
Production immobilisée		907	998
Consommations de l'exercice	6	(8 452)	(9 048)
Frais de personnel	6	(4 442)	(4 744)
Impôts et taxes		(271)	(275)
Dotations nettes aux amortissements et aux provisions	6	(759)	(894)
Dépreciations d'actifs	6	(86)	(59)
Autres produits et charges opérationnels courants	6	(32)	(113)
Quote-part dans le résultat net des co-entreprises	3 et 14	52	45
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>1 287</b>	<b>1 500</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	6	182	(107)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 469</b>	<b>1 393</b>
Coût de la dette nette		(42)	(42)
Résultat financier lié au change		551	(1 654)
Autres charges et produits financiers		(70)	(75)
<b>Résultat financier</b>	<b>7</b>	<b>439</b>	<b>(1 771)</b>
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>1 908</b>	<b>(378)</b>
Produit (charge) d'impôts	8	(639)	292
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	14	15	18
Résultat de cession des titres Ingenico	4	131	-
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>1 415</b>	<b>(68)</b>
<b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>		<b>1 415</b>	<b>(68)</b>
<b>Attribuable :</b>			
• aux propriétaires de la société mère		1 386	(126)
• aux participations ne donnant pas le contrôle		29	58
<b>Résultat net par action attribuable aux propriétaires de la société mère (en euros)</b>	<b>9</b>		
Résultat par action de base : bénéfice / (perte)		3,33	(0,30)
Résultat par action dilué : bénéfice / (perte)		3,33	(0,30)

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
<b>Résultat net de la période</b>	<b>1 415</b>	<b>(68)</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>		
<b>Éléments qui seront ultérieurement reclassés en résultat net</b>	<b>(102)</b>	<b>318</b>
Actifs financiers disponibles à la vente	4	21
Écarts de change et couverture d'investissement net	(79)	230
Impôt sur les autres éléments recyclables du résultat global	(12)	30
Quote-part recyclable des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	(15)	37
<b>Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net</b>	<b>(15)</b>	<b>(79)</b>
Écarts actuariels sur engagements retraites et assimilés	(21)	(113)
Impôt sur les autres éléments non recyclables du résultat global	6	34
Quote-part non recyclable des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	-	-
<b>Total des autres éléments du résultat global</b>	<b>(117)</b>	<b>239</b>
<b>TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE</b>	<b>1 298</b>	<b>171</b>
<b>Attribuable :</b>		
• aux propriétaires de la société mère	1 273	113
• aux participations ne donnant pas le contrôle	25	58

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

Sur l'exercice 2014, la variation des écarts de conversion comprend :

- un montant de 39 millions d'euros ((6) millions d'euros au 31 décembre 2013) 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 ;
- un montant de (118) millions d'euros (39 millions d'euros au 31 décembre 2013) 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 ;

- un montant de 309 millions d'euros ((112) millions d'euros au 31 décembre 2013) relatif aux écarts de conversion sur sociétés étrangères hors sociétés mises en équivalence.

Sur l'exercice 2014, la quote-part recyclable des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence (nette d'impôt) pour un montant de 37 millions d'euros correspond uniquement à la variation des écarts de conversion sur les co-entreprises étrangères. À titre de comparaison et au 31 décembre 2013, ce montant correspondait aux écarts de conversion sur les co-entreprises étrangères pour (12) millions d'euros et aux écarts de conversion pour les entreprises associées pour (3) millions d'euros.

À compter du 1<sup>er</sup> 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 21).

## BILAN CONSOLIDÉ

### Actif

(en millions d'euros)	Note	01.01.2013*	31.12.2013*	31.12.2014
Écarts d'acquisition	10	2 981	3 399	3 420
Immobilisations incorporelles	11	3 852	4 620	5 536
Immobilisations corporelles	12	2 292	2 463	2 928
Actifs financiers non courants	13	268	370	446
Participations comptabilisées par mise en équivalence	14	836	680	771
Dérivés actifs non courants	27	62	-	29
Impôts différés actifs	8	240	203	228
Autres actifs financiers non courants		13	12	-
<b>Actifs non courants</b>		<b>10 544</b>	<b>11 747</b>	<b>13 358</b>
Actifs financiers courants	13	171	195	221
Dérivés actifs courants	27	585	864	377
Stocks et en-cours de production	15	4 001	3 998	4 265
Créances clients et autres débiteurs	16	4 879	4 967	5 827
Actifs d'impôts exigibles	8	411	380	452
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	2 083	1 547	1 633
<b>Actifs courants</b>		<b>12 130</b>	<b>11 951</b>	<b>12 775</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>22 674</b>	<b>23 698</b>	<b>26 133</b>

### Passif

(en millions d'euros)	Note	01.01.2013*	31.12.2013*	31.12.2014
Capital émis	19	83	83	83
Réserves	19	5 726	5 137	6 246
Gains nets latents sur actifs financiers disponibles à la vente	19	25	29	50
Résultat de l'exercice		-	1 386	(126)
<b>Capital émis et réserves attribuables aux propriétaires de la société mère</b>		<b>5 834</b>	<b>6 635</b>	<b>6 253</b>
<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>		<b>163</b>	<b>178</b>	<b>225</b>
<b>Capitaux propres</b>		<b>5 997</b>	<b>6 813</b>	<b>6 478</b>
Provisions	20	1 805	1 738	1 870
Dettes soumises à des conditions particulières	22	670	670	713
Passifs financiers non courants portant intérêts	23	2 249	1 291	1 658
Dérivés passifs non courants	27	12	36	-
Impôts différés passifs	8	952	1 264	728
Autres passifs financiers non courants	25	104	140	101
<b>Passifs non courants</b>		<b>5 792</b>	<b>5 139</b>	<b>5 070</b>
Provisions	20	1 061	1 220	1 459
Passifs financiers courants portant intérêts	23	941	1 445	1 507
Fournisseurs et autres créiteurs	24	8 493	8 668	9 638
Passifs d'impôts exigibles	8	151	199	220
Dérivés passifs courants	27	213	150	1 636
Autres passifs financiers courants	25	26	64	125
<b>Passifs courants</b>		<b>10 885</b>	<b>11 746</b>	<b>14 585</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>22 674</b>	<b>23 698</b>	<b>26 133</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.a et 3.b).

## 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 d'investissement 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
<b>01.01.2013</b>	<b>83</b>	<b>3 360</b>	<b>(18)</b>	<b>25</b>	<b>120</b>	<b>1 174</b>	<b>(276)</b>	<b>1 282</b>	<b>84</b>	<b>5 834</b>	<b>163</b>	<b>5 997</b>
Résultat global de la période	-	-	-	4	(91)	-	(21)	1 386	(5) <sup>(a)</sup>	1 273	25	1 298
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)	-	-	-	-
<b>31.12.2013*</b>	<b>83</b>	<b>3 360</b>	<b>(17)</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>1 986</b>	<b>(297)</b>	<b>1 386</b>	<b>76</b>	<b>6 635</b>	<b>178</b>	<b>6 813</b>
Résultat global de la période	-	-	-	21	267	-	(113)	(126)	64 <sup>(a)</sup>	113	58	171
Acquisitions/cessions de titres d'autocontrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)	-	(1)
Dividendes	-	-	-	-	-	(267)	-	-	-	(267)	(11)	(278)
Acompte sur dividendes 2014	-	-	-	-	-	(233)	-	-	-	(233)	-	(233)
Autres variations	-	-	-	-	-	1 386	-	(1 386)	6	6	-	6
<b>31.12.2014</b>	<b>83</b>	<b>3 360</b>	<b>(17)</b>	<b>50</b>	<b>296</b>	<b>2 872</b>	<b>(410)</b>	<b>(126)</b>	<b>145</b>	<b>6 253</b>	<b>225</b>	<b>6 478</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b). Les capitaux propres consolidés ont été impactés négativement de 1 million d'euros sur l'exercice 2013.

(a) Cf. tableau ci-dessous :

	Effet impôt sur les écarts actuariels	Effet impôt sur les écarts de conversion	Total
Résultat global 2013 (propriétaires de la société mère)	7	(12)	(5)
Résultat global 2014 (propriétaires de la société mère)	34	30	64

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Note	31.12.2013*	31.12.2014
<b>I. Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère		1 386	(126)
Amortissements, dépréciations et provisions <sup>(1)</sup>		916	1 160
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (nette des dividendes reçus)	14	(26)	(36)
Variation de juste valeur des dérivés de change et matières premières <sup>(2)</sup>	27	(432)	1 934
Résultat de cession d'éléments d'actifs <sup>(3)</sup>		(385)	(12)
Résultat part des participations ne donnant pas le contrôle		29	58
Autres		458	(510)
<b>Flux de trésorerie opérationnels avant variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>1 946</b>	<b>2 468</b>
Variation nette des stocks et en-cours de production	15	54	(185)
Variation nette des dettes et créances d'exploitation <sup>(4)</sup>	16, 24, 27	193	(58)
Variation nette des autres débiteurs et créditeurs <sup>(5)</sup>	16, 24	(73)	132
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>174</b>	<b>(111)</b>
	<b>Total I <sup>(6)</sup></b>	<b>2 120</b>	<b>2 357</b>
<b>II. Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Capitalisation des frais de R&D <sup>(7)</sup>	11	(720)	(676)
Décassements nets sur immobilisations incorporelles <sup>(8)</sup>		(212)	(267)
Décassements nets sur immobilisations corporelles <sup>(9)</sup>		(489)	(674)
Décassements nets sur acquisitions de titres ou d'activités		(733)	(272)
Encaissements nets sur cessions de titres ou d'activités		353	5
Encaissements / décaissements nets sur titres de participation et prêts		(35)	(70)
	<b>Total II</b>	<b>(1 836)</b>	<b>(1 954)</b>
<b>III. Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
Variation de capital		-	-
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	19.c	2	(1)
Remboursement d'emprunts	23	(98)	(850)
Nouveaux emprunts	23	9	209
Variation des avances remboursables	22	(27)	3
Variation des financements court terme	23	(210)	809
Dividendes et acomptes sur dividendes versés aux actionnaires de la société mère	19.c	(471)	(500)
Dividendes versés aux minoritaires		(10)	(11)
	<b>Total III</b>	<b>(805)</b>	<b>(341)</b>
<b>Incidence des variations de taux de change</b>	<b>Total IV</b>	<b>(15)</b>	<b>24</b>
<b>AUGMENTATION / (DIMINUTION) NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>I+II+III+IV</b>	<b>(536)</b>	<b>86</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		2 083	1 547
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	17	1 547	1 633
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>		<b>(536)</b>	<b>86</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

(1) Dont au 31 décembre 2014 : 818 millions d'euros d'amortissements (730 millions d'euros au 31 décembre 2013), 137 millions d'euros de dépréciations (107 millions d'euros au 31 décembre 2013) et 205 millions d'euros de provisions (79 millions d'euros au 31 décembre 2013).

(2) Dont 1 924 millions d'euros au titre des dérivés de change au 31 décembre 2014 ((438) millions d'euros au 31 décembre 2013).

(3) Dont résultat de cession Ingenico pour (131) millions d'euros au 31 décembre 2013.

(4) Dont au 31 décembre 2014 : 36 millions d'euros de primes reçues sur options de change (cf. note 27) présentées au bilan en dérivés passifs courants (95 millions d'euros au 31 décembre 2013).

(5) Hors variation des produits différés relatifs au crédit d'impôt recherche (cf. note 1.h) qui s'élève à 13 millions d'euros au 31 décembre 2014 (22 millions d'euros au 31 décembre 2013).

(6) Dont (279) millions d'euros d'impôts payés au 31 décembre 2014 ((171) millions d'euros d'impôts payés au 31 décembre 2013) ; dont intérêts versés (85) millions d'euros au 31 décembre 2014 ((93) millions d'euros au 31 décembre 2013) et intérêts reçus 38 millions d'euros au 31 décembre 2014 (43 millions d'euros au 31 décembre 2013).

(7) Dont (32) millions d'euros d'intérêts capitalisés au 31 décembre 2014 et (26) millions d'euros au 31 décembre 2013.

(8) Dont au 31 décembre 2014 : (265) millions d'euros d'acquisitions d'immobilisations incorporelles ((265) millions d'euros au 31 décembre 2013), 1 million d'euros de produits de cessions (28 millions d'euros au 31 décembre 2013) et (3) millions d'euros de variation de dettes sur acquisitions d'immobilisations (25 millions d'euros au 31 décembre 2013).

(9) Dont au 31 décembre 2014 : (727) millions d'euros d'acquisitions d'immobilisations corporelles ((567) millions d'euros au 31 décembre 2013), 38 millions d'euros de produits de cessions (55 millions d'euros au 31 décembre 2013) et 15 millions d'euros de variation de dettes sur acquisitions d'immobilisations (23 millions d'euros au 31 décembre 2013).



## NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE

<b>Note 1</b> - Principes et méthodes comptables	80
<b>Note 2</b> - Principales sources d'estimations	90
<b>Note 3</b> - Changement de méthode	92
<b>Note 4</b> - Évolution du périmètre	99
<b>Note 5</b> - Information sectorielle	102
<b>Note 6</b> - Détail des principales composantes du résultat opérationnel	106
<b>Note 7</b> - Résultat financier	109
<b>Note 8</b> - Impôt sur le résultat	109
<b>Note 9</b> - Résultat par action	112
<b>Note 10</b> - Écarts d'acquisition	113
<b>Note 11</b> - Immobilisations incorporelles	115
<b>Note 12</b> - Immobilisations corporelles	117
<b>Note 13</b> - Actifs financiers courants et non courants	118
<b>Note 14</b> - Participations comptabilisées par mise en équivalence	119
<b>Note 15</b> - Stocks et en-cours de production	120
<b>Note 16</b> - Créances clients et autres débiteurs	121
<b>Note 17</b> - Trésorerie et équivalents de trésorerie	122
<b>Note 18</b> - Synthèse des actifs financiers	123
<b>Note 19</b> - Capitaux propres consolidés	125
<b>Note 20</b> - Provisions	127
<b>Note 21</b> - Avantages au personnel	128
<b>Note 22</b> - Dettes soumises à des conditions particulières	132
<b>Note 23</b> - Passifs financiers portant intérêts	133
<b>Note 24</b> - Fournisseurs et autres créditeurs	136
<b>Note 25</b> - Autres passifs financiers courants et non courants	136
<b>Note 26</b> - Synthèse des passifs financiers	137
<b>Note 27</b> - Gestion des risques de marché et dérivés	139
<b>Note 28</b> - Participation dans les opérations conjointes	145
<b>Note 29</b> - Parties liées	146
<b>Note 30</b> - Engagements hors bilan et passifs éventuels	147
<b>Note 31</b> - Litiges	149
<b>Note 32</b> - Événements postérieurs à la date de clôture	150
<b>Note 33</b> - Liste des sociétés consolidées	151

La société Safran (2, Bd 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 24 février 2015 a arrêté et autorisé la publication des comptes consolidés annuels 2014. Les comptes consolidés seront définitifs après leur approbation par l'assemblée générale.

Le conseil d'administration du 24 février 2015 a arrêté et autorisé la publication des comptes consolidés de Safran et celle du compte de résultat ajusté pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2014.

## 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 : [http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/finance/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 modifications et impacts liés à la norme IFRS 11 sont détaillés en note 3 « Changement de méthode ». La norme IFRS 12 modifie le contenu des informations fournies en annexe concernant les intérêts détenus dans d'autres entités et notamment pour les participations comptabilisées par mise en équivalence (cf. note 14). Les autres textes applicables de façon obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

### ■ Nouvelles normes, interprétations et amendements des normes IFRS publiés et appliqués de manière anticipée par le Groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014

Néant.

## Évolutions des principes et méthodes comptables

### ■ Nouvelles normes, interprétations et amendements des normes IFRS appliqués de manière obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014

- 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'IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 11 « Partenariats » et IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » – Dispositions transitoires.
- 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.
- 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 » – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture.

### ■ 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 ».
- IFRS 15 « Produits provenant de contrats avec les clients ».
- Amendement d'IAS 1 « Présentation des états financiers » – Amélioration de la présentation et des informations fournies en annexe.
- Amendements d'IAS 16 « Immobilisations corporelles » et IAS 38 « Immobilisations incorporelles » – Clarification sur les méthodes d'amortissement et de dépréciation acceptables.
- Amendements d'IAS 19 « Avantages du personnel » – Contributions des employés.
- Amendements d'IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises » – Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et son entreprise associée / co-entreprise.
- Amendements d'IFRS 10 « États financiers consolidés », d'IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » et d'IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises » – Exemption de consolidation applicable aux entités d'investissement.
- Amendements d'IFRS 11 « Partenariats » – Acquisition d'une participation dans une opération conjointe.
- Améliorations des IFRS publiées en décembre 2013.
- Améliorations des IFRS publiées en septembre 2014.
- IFRIC 21 « Taxes ».

À l'exception des amendements d'IAS 19, des améliorations annuelles et d'IFRIC 21, ces nouvelles normes, amendements et interprétations n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne et ne peuvent donc 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 IFRIC 21 « Taxes », le Groupe a estimé l'impact de cette nouvelle interprétation sur les comptes 2014 qui seront présentés en comparatif des comptes 2015 : les capitaux propres consolidés devraient augmenter d'environ 13 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2014 et environ 25 millions d'euros de charges opérationnelles courantes (principalement des taxes françaises et américaines) seraient transférés du 2<sup>nd</sup> semestre vers le 1<sup>er</sup> semestre 2014.

### 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. Il s'agit des sociétés pour lesquelles le Groupe a le pouvoir de diriger les activités essentielles dans le but d'en retirer un rendement économique sur lequel il peut influencer. Le pouvoir découle généralement de la détention de droits de vote (y compris les droits de vote potentiels lorsqu'ils ont un caractère substantif) ou de droits contractuels. Lorsque le Groupe détient une participation majoritaire dans une société gérée dans le cadre d'un *proxy agreement* aux États-Unis, le Groupe a le contrôle exclusif car les *proxy holders* agissent en tant qu'agents chargés de faire exécuter la politique définie par Safran et n'en retirent pas d'avantages substantiels.

Les sociétés contrôlées conjointement par Safran et d'autres groupes, ou partenariats, sont celles dont la direction des activités essentielles (budget, nomination des dirigeants...) nécessite le consentement unanime des partenaires. Il existe deux types de partenariat :

- les opérations conjointes : entités dans lesquelles les partenaires ont, de par la forme juridique de l'entité, les termes des accords contractuels ou les autres faits et circonstances, des droits sur les actifs et des obligations à assumer les passifs du partenariat. Chaque partenaire comptabilise les actifs, les passifs, les charges et les produits relatifs à ses intérêts dans l'opération conjointe sauf s'il est prévu une répartition différente ;
- les co-entreprises : entités dans lesquelles les partenaires ont uniquement des droits sur l'actif net. Chaque partenaire comptabilise sa quote-part dans l'actif net selon la méthode de la mise en équivalence.

Les sociétés dans lesquelles Safran exerce une influence notable, ou entreprises associées, sont mises en équivalence. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient au moins 20 % des droits de vote. En revanche, l'influence notable doit être démontrée lorsque le niveau de détention se situe sous ce seuil.

Le fait que le Groupe soit représenté au sein de l'organe de direction (conseil d'administration...) de l'entité détenue est un indicateur de l'existence d'une influence notable.

L'entrée d'une entreprise dans le périmètre de consolidation est effective à la date de prise de contrôle, exclusif ou conjoint, ou d'influence notable.

La sortie d'une entreprise du périmètre de consolidation est effective à la date de perte de contrôle, exclusif ou conjoint, 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, dans l'état du résultat global et dans les capitaux propres.

La norme IFRS 10 prévoit que toute modification du taux de détention d'une entité consolidée par intégration globale, 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. De plus, certains « autres éléments du résultat global » attribués aux actionnaires majoritaires seront transférés en résultat. Toute participation résiduelle conservée sera réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la perte de contrôle exclusif.

L'acquisition des titres entraînant l'obtention du contrôle exclusif sera comptabilisée conformément aux dispositions qui régissent les regroupements d'entreprises décrites en note 1.c.

#### ■ Opérations internes au Groupe

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées globalement sont éliminées, ainsi que tous les résultats internes qui s'y rattachent.

Lorsqu'une société intégrée globalement effectue une transaction telle qu'une vente d'actif avec l'une de ses opérations conjointes, tout gain ou perte est reconnu dans les comptes consolidés uniquement à hauteur du pourcentage d'intérêt hors Groupe dans l'opération conjointe.

Dans le sens inverse, lorsqu'une société intégrée globalement effectue une transaction telle qu'un achat d'actif avec l'une de ses opérations conjointes, sa quote-part du gain ou de la perte n'est reconnue dans les comptes consolidés qu'à la revente par la société intégrée globalement de cet actif à un tiers.

Ces transactions ne donnent pas lieu à élimination dès lors que l'opération conjointe 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.

Lorsqu'une société intégrée globalement effectue une transaction avec une co-entreprise ou une entreprise associée comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, tout gain ou perte est reconnu dans les comptes consolidés uniquement à hauteur du pourcentage d'intérêt hors Groupe dans la co-entreprise ou l'entreprise associée.

### c) Regroupements d'entreprises

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, le Groupe applique la norme IFRS 3 révisée. L'application de cette nouvelle norme est prospective et, en conséquence, les regroupements antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont traités selon l'ancienne norme IFRS 3.

#### ■ Regroupements d'entreprises à compter du 1<sup>er</sup> 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 est constaté en résultat. Seuls peuvent donner lieu à un ajustement du prix d'acquisition pendant le délai de douze mois les éléments qui auraient dû être pris en compte à la date d'acquisition, mais pour lesquels l'acquéreur ne disposait pas de toutes les informations à cette date.

Toute quote-part antérieurement détenue dans l'activité acquise, avant la prise de contrôle, est 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 de participations dans des opérations conjointes, 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 participations dans des

co-entreprises ou des entreprises associées 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. Seuls les éléments éclairant la situation existant à la date d'acquisition peuvent donner lieu à un ajustement en contrepartie des écarts d'acquisition. 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)<sup>(1)</sup> telles que définies en note 1.I. 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.I. En cas de perte de valeur, la dépréciation est comptabilisée en résultat et n'est pas réversible.

#### ■ Regroupements d'entreprises antérieurs au 1<sup>er</sup> 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 étapes 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<sup>er</sup> 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,

(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 en groupes d'actifs.

l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable dans un délai maximum de 12 mois. 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.v.

#### ■ Règles spécifiques à la première adoption des IFRS

Les écarts de conversion cumulés au 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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.v).

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-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 risque 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, notamment pour les contrats de vente d'études, ou d'unités d'œuvre (exemple : heure de vol) notamment pour les contrats d'entretien et de support de base installée.

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.

## 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 existant en France 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 et ceux reconnus lors de l'acquisition de la participation de Rolls-Royce dans l'activité RTM322 – 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 23 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 1 et 5 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 des frais de développement 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, ce qui 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
• 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)<sup>(1)</sup>. 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.

(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.

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.).

Si de tels événements 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<sup>e</sup> à la 10<sup>e</sup> 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 3 mois) et les dépôts à terme avec des options de sortie exerçables inférieures à 3 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 plans d'épargne Groupe avec ou sans 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.

### ■ Plans d'épargne Groupe

S'agissant de l'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 calculée selon les principes décrits ci-dessus et le prix de souscription, et elle est constatée en totalité en résultat à la clôture de la période de souscription.

S'agissant de l'opération d'actionnariat salarié à l'initiative de l'un des actionnaires du Groupe, les principes d'évaluation et de comptabilisation sont identiques à ceux décrits ci-dessus sauf que, s'agissant d'une opération sans effet de levier, il n'est pas tenu compte d'un gain d'opportunité dans l'évaluation de la juste valeur des actions souscrites.

## 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. Des garanties spécifiques peuvent cependant être relatives à une période plus longue. 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, jubilé, 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 pour chaque arrêté comptable faisant l'objet d'une publication.

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, les écarts actuariels relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global » sans reclassement ultérieur en résultat et présentés au bilan pour leur 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 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'arrêt 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.v), les passifs financiers portant intérêts sont ensuite évalués au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

## v) 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, compte tenu des politiques du Groupe en termes de choix de ses contreparties.

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.

## w) Cessions de créances

Certaines filiales du Groupe procèdent à des cessions de créances commerciales. Seules 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.

## x) 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.

## y) 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 inclut notamment la quote-part de résultat net des co-entreprises comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence car elles exercent toutes une activité qui se situe dans le prolongement de l'activité 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 familles 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 retienne 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 en 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 dans 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 certains de 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 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 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 plans* 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 donc 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 réglementaires, 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<sup>er</sup> janvier 2014, le Groupe applique la norme IFRS 11 « Partenariats » qui supprime la consolidation par intégration proportionnelle des participations dans les entités sous contrôle conjoint.

L'analyse des entités qui étaient 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, 12 des partenariats antérieurement consolidés par intégration proportionnelle ont été qualifiés de co-entreprises au sens de la norme IFRS 11 et sont désormais consolidés par mise en équivalence (cf. note 14.b). Ces partenariats exercent une activité qui se situe dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe, ce qui conduit à présenter en résultat opérationnel courant leur quote-part de résultat net.

Les sept autres partenariats qui étaient antérieurement consolidés par intégration proportionnelle ont été qualifiés d'opérations conjointes. Ainsi, pour ces partenariats le Groupe comptabilise les actifs, les passifs, les produits et les charges relatifs à ses intérêts dans ces opérations conjointes.

Conformément à la norme IAS 8, s'agissant d'un changement de méthode, une information comparative sur l'exercice antérieur liée à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 est présentée dans les états financiers 2014.

Les impacts de ce changement de méthode sur les états financiers 2013 sont présentés ci-après :

### a) Impacts au 1<sup>er</sup> janvier 2013

#### ■ Bilan au 1<sup>er</sup> janvier 2013

#### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	01.01.2013 publié	Impact IFRS 11	01.01.2013 retraité
Écarts d'acquisition	3 078	(97)	2 981
Immobilisations incorporelles	3 872	(20)	3 852
Immobilisations corporelles	2 604	(312)	2 292
Actifs financiers non courants	281	(13)	268
Participations comptabilisées par mise en équivalence	281	555	836
Dérivés actifs non courants	62	-	62
Impôts différés actifs	243	(3)	240
Autres actifs financiers non courants	13	-	13
<b>Actifs non courants</b>	<b>10 434</b>	<b>110</b>	<b>10 544</b>
Actifs financiers courants	176	(5)	171
Dérivés actifs courants	585	-	585
Stocks et en-cours de production	4 131	(130)	4 001
Créances clients et autres débiteurs	5 025	(146)	4 879
Actifs d'impôts exigibles	421	(10)	411
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 193	(110)	2 083
<b>Actifs courants</b>	<b>12 531</b>	<b>(401)</b>	<b>12 130</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>22 965</b>	<b>(291)</b>	<b>22 674</b>

**Passif**

<i>(en millions d'euros)</i>	01.01.2013 publié	Impact IFRS 11	01.01.2013 retraité
Capital émis et réserves distribuables attribuables aux propriétaires de la société mère	5 834	-	5 834
Participations ne donnant pas le contrôle	163	-	163
<b>Capitaux propres</b>	<b>5 997</b>	-	<b>5 997</b>
Provisions	1 823	(18)	1 805
Dettes soumises à des conditions particulières	670	-	670
Passifs financiers non courants portant intérêts	2 259	(10)	2 249
Dérivés passifs non courants	12	-	12
Impôts différés passifs	981	(29)	952
Autres passifs financiers non courants	81	23	104
<b>Passifs non courants</b>	<b>5 826</b>	<b>(34)</b>	<b>5 792</b>
Provisions	1 064	(3)	1 061
Passifs financiers courants portant intérêts	916	25	941
Fournisseurs et autres créditeurs	8 767	(274)	8 493
Passifs d'impôts exigibles	156	(5)	151
Dérivés passifs courants	213	-	213
Autres passifs financiers courants	26	-	26
<b>Passifs courants</b>	<b>11 142</b>	<b>(257)</b>	<b>10 885</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>22 965</b>	<b>(291)</b>	<b>22 674</b>

**■ Position financière nette au 1<sup>er</sup> janvier 2013**

<i>(en millions d'euros)</i>	01.01.2013 publié	Impact IFRS 11	01.01.2013 retraité
Trésorerie et équivalents de trésorerie (A)	2 193	(110)	2 083
Passifs financiers portant intérêts (B)	3 175	15	3 190
Juste valeur des instruments dérivés de taux en couverture de la dette (C)	50	-	50
<b>TOTAL (A)-(B)+(C)</b>	<b>(932)</b>	<b>(125)</b>	<b>(1 057)</b>

## b) Impacts au 31 décembre 2013

## ■ Compte de résultat consolidé de l'année 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013 publié	Impact IFRS 11	31.12.2013 retraité
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>14 490</b>	<b>(332)</b>	<b>14 158</b>
Autres produits	264	(6)	258
<b>Produits des activités ordinaires</b>	<b>14 754</b>	<b>(338)</b>	<b>14 416</b>
Production stockée	(32)	(14)	(46)
Production immobilisée	911	(4)	907
Consommations de l'exercice	(8 648)	196	(8 452)
Frais de personnel	(4 506)	64	(4 442)
Impôts et taxes	(276)	5	(271)
Dotations nettes aux amortissements et aux provisions	(790)	31	(759)
Dépréciations d'actifs	(82)	(4)	(86)
Autres produits et charges opérationnels courants	(36)	4	(32)
Quote-part dans le résultat net des co-entreprises	-	52	52
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 295</b>	<b>(8)</b>	<b>1 287</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	185	(3)	182
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 480</b>	<b>(11)</b>	<b>1 469</b>
Coût de la dette	(42)	-	(42)
Résultat financier lié au change	551	-	551
Autres charges et produits financiers	(70)	-	(70)
<b>Résultat financier</b>	<b>439</b>	<b>-</b>	<b>439</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>1 919</b>	<b>(11)</b>	<b>1 908</b>
Produit (charge) d'impôts	(650)	11	(639)
Quote-part dans le résultat net des entreprises associées	15	-	15
Résultat de cession de titres Ingenico	131	-	131
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>1 415</b>	<b>-</b>	<b>1 415</b>
<b>Résultat de la période</b>	<b>1 415</b>	<b>-</b>	<b>1 415</b>
<b>Attribuable :</b>			
• aux propriétaires de la société mère	1 386	-	1 386
• aux participations ne donnant pas le contrôle	29	-	29



### ■ État du résultat global consolidé de l'année 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013 publié	Impact IFRS 11	31.12.2013 retraité
<b>Résultat net de la période</b>	<b>1 415</b>	-	<b>1 415</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>			
<b>Éléments qui seront ultérieurement reclassés en résultat net</b>	<b>(101)</b>	<b>(1)</b>	<b>(102)</b>
Actifs financiers disponibles à la vente	4	-	4
Écarts de conversion et couverture d'investissement net	(90)	11	(79)
Impôt sur les autres éléments recyclables du résultat global	(12)	-	(12)
Quote-part recyclable des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	(3)	(12)	(15)
<b>Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net</b>	<b>(15)</b>	-	<b>(15)</b>
Écarts actuariels sur engagements de retraites et assimilés	(21)	-	(21)
Impôt sur les autres éléments non recyclables du résultat global	6	-	6
Quote-part non recyclable des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	-	-	-
<b>Total des autres éléments du résultat global</b>	<b>(116)</b>	<b>(1)</b>	<b>(117)</b>
Dont transféré dans le résultat net de la période	-	-	-
<b>TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE</b>	<b>1 299</b>	<b>(1)</b>	<b>1 298</b>
<b>Attribuable :</b>			
• aux propriétaires de la société mère	1 274	(1)	1 273
• aux participations ne donnant pas le contrôle	25	-	25

En 2013, l'application rétroactive de la norme IFRS 11 a fait apparaître un écart de conversion négatif de 1 million d'euros relatif aux écarts d'acquisition des co-entreprises. Il s'agit du seul impact sur les capitaux propres consolidés résultant de l'application de cette nouvelle norme (cf. tableau de variation des capitaux propres).

## ■ Bilan consolidé au 31 décembre 2013

## Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013 publié	Impact IFRS 11	31.12.2013 retraité
Écarts d'acquisition	3 495	(96)	3 399
Immobilisations incorporelles	4 641	(21)	4 620
Immobilisations corporelles	2 740	(277)	2 463
Actifs financiers non courants	384	(14)	370
Participations comptabilisées par mise en équivalence	133	547	680
Dérivés actifs non courants	-	-	-
Impôts différés actifs	205	(2)	203
Autres actifs financiers non courants	12	-	12
<b>Actifs non courants</b>	<b>11 610</b>	<b>137</b>	<b>11 747</b>
Actifs financiers courants	198	(3)	195
Dérivés actifs courants	864	-	864
Stocks et en-cours de production	4 135	(137)	3 998
Créances clients et autres débiteurs	5 102	(135)	4 967
Actifs d'impôts exigibles	392	(12)	380
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 672	(125)	1 547
<b>Actifs courants</b>	<b>12 363</b>	<b>(412)</b>	<b>11 951</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>23 973</b>	<b>(275)</b>	<b>23 698</b>

## Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013 publié	Impact IFRS 11	31.12.2013 retraité
Capital émis et réserves distribuables attribuables aux propriétaires de la société mère	6 636	(1)	6 635
Participations ne donnant pas le contrôle	178	-	178
<b>Capitaux propres</b>	<b>6 814</b>	<b>(1)</b>	<b>6 813</b>
Provisions	1 751	(13)	1 738
Dettes soumises à des conditions particulières	670	-	670
Passifs financiers non courants portant intérêts	1 295	(4)	1 291
Dérivés passifs non courants	36	-	36
Impôts différés passifs	1 293	(29)	1 264
Autres passifs financiers non courants	119	21	140
<b>Passifs non courants</b>	<b>5 164</b>	<b>(25)</b>	<b>5 139</b>
Provisions	1 224	(4)	1 220
Passifs financiers courants portant intérêts	1 435	10	1 445
Fournisseurs et autres créditeurs	8 920	(252)	8 668
Passifs d'impôts exigibles	202	(3)	199
Dérivés passifs courants	150	-	150
Autres passifs financiers courants	64	-	64
<b>Passifs courants</b>	<b>11 995</b>	<b>(249)</b>	<b>11 746</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>23 973</b>	<b>(275)</b>	<b>23 698</b>

### ■ Position financière nette au 31 décembre 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013 publié	Impact IFRS 11	31.12.2013 retraité
Trésorerie et équivalents de trésorerie (A)	1 672	(125)	1 547
Passifs financiers portant intérêts (B)	2 730	6	2 736
Juste valeur des instruments dérivés de taux en couverture de la dette (C)	(31)	-	(31)
<b>TOTAL (A)-(B)+(C)</b>	<b>(1 089)</b>	<b>(131)</b>	<b>(1 220)</b>

### ■ Tableau des flux de trésorerie consolidés de l'année 2013

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013 publié	Impact IFRS 11	31.12.2013 retraité
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère	1 386	-	1 386
Amortissements, dépréciations et provisions	941	(25)	916
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (nette des dividendes reçus)	(15)	(11)	(26)
Résultat de cession d'éléments d'actifs	(382)	(3)	(385)
Autres variations provenant des activités opérationnelles	54	1	55
<b>Flux de trésorerie opérationnels avant variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>1 984</b>	<b>(38)</b>	<b>1 946</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>155</b>	<b>19</b>	<b>174</b>
<b>Total flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>2 139</b>	<b>(19)</b>	<b>2 120</b>
Capitalisation des frais de R&D	(720)	-	(720)
Décaissements nets sur immobilisations incorporelles	(215)	3	(212)
Décaissements nets sur immobilisations corporelles	(492)	3	(489)
Décaissements nets sur titres et immobilisations financières	(415)	-	(415)
<b>Total flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>	<b>(1 842)</b>	<b>6</b>	<b>(1 836)</b>
Nouveaux emprunts	9	-	9
Remboursements d'emprunts	(111)	13	(98)
Variation des financements court terme	(191)	(19)	(210)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère et aux minoritaires	(481)	-	(481)
Autres flux provenant des activités de financement	(25)	-	(25)
<b>Total flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>	<b>(799)</b>	<b>(6)</b>	<b>(805)</b>
Incidence des variations de taux de change	(19)	4	(15)
<b>Augmentation / (diminution) nette de trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>(521)</b>	<b>(15)</b>	<b>(536)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	2 193	(110)	2 083
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	1 672	(125)	1 547
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>(521)</b>	<b>(15)</b>	<b>(536)</b>

## ■ Données sectorielles de l'année 2013

(en millions d'euros)	Propulsion aéronautique et spatiale	Équipements aéronautiques	Défense	Sécurité	Total secteurs opérationnels	Holding et autres	Total en données ajustées	Couverture de change	Effets des regroupements d'entreprises	Total en données consolidées
Chiffre d'affaires publié	7 791	4 121	1 278	1 502	14 692	3	14 695	(205)	-	14 490
Impact IFRS 11	(202)	(30)	(81)	(20)	(333)	1	(332)	-	-	(332)
<b>Chiffre d'affaires retraité</b>	<b>7 589</b>	<b>4 091</b>	<b>1 197</b>	<b>1 482</b>	<b>14 359</b>	<b>4</b>	<b>14 363</b>	<b>(205)</b>	<b>-</b>	<b>14 158</b>
Résultat opérationnel courant publié	1 359	380	87	120	1 946	(158)	1 788	(216)	(277)	1 295
Impact IFRS 11	(1)	(4)	(3)	-	(8)	-	(8)	-	-	(8)
<b>Résultat opérationnel courant retraité</b>	<b>1 358</b>	<b>376</b>	<b>84</b>	<b>120</b>	<b>1 938</b>	<b>(158)</b>	<b>1 780</b>	<b>(216)</b>	<b>(277)</b>	<b>1 287</b>
Cash flow libre publié	521	67	110	(42)	656	56	712	-	-	712
Impact IFRS 11	(28)	6	16	(7)	(13)	-	(13)	-	-	(13)
<b>Cash flow libre retraité</b>	<b>493</b>	<b>73</b>	<b>126</b>	<b>(49)</b>	<b>643</b>	<b>56</b>	<b>699</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>699</b>
BFR brut opérationnel publié	(422)	1 088	389	150	1 205	(47)	1 158	-	-	1 158
Impact IFRS 11	(21)	(28)	(21)	(9)	(79)	6	(73)	-	-	(73)
<b>BFR brut opérationnel retraité</b>	<b>(443)</b>	<b>1 060</b>	<b>368</b>	<b>141</b>	<b>1 126</b>	<b>(41)</b>	<b>1 085</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 085</b>
Actifs sectoriels publié	10 587	5 032	1 692	2 506	19 817	1 371	21 188	-	-	21 188
Impact IFRS 11	(113)	-	(13)	2	(124)	1	(123)	-	-	(123)
<b>Actifs sectoriels retraité</b>	<b>10 474</b>	<b>5 032</b>	<b>1 679</b>	<b>2 508</b>	<b>19 693</b>	<b>1 372</b>	<b>21 065</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>21 065</b>

## Note 4 · Évolution du périmètre

### Principaux mouvements de périmètre 2014

#### ■ EATON

Safran a finalisé le 9 mai 2014, l'acquisition des 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.

Le montant en numéraire de la transaction s'élève à 197 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, l'allocation préliminaire du prix d'acquisition se résume comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Allocation préliminaire</b>
<b>Prix d'acquisition des titres</b>	<b>197</b>
<b>Juste valeur des actifs nets :</b>	
Actifs nets à la date d'acquisition	21
Juste valeur de la technologie	29
Juste valeur des relations clientèles	57
Réévaluation des stocks	1
Autres corporelles	3
<b>Juste valeur des actifs et passifs acquis</b>	<b>111</b>
<b>Écart d'acquisition préliminaire</b>	<b>86</b>

L'affectation du prix d'acquisition aux actifs et passifs identifiables sera réalisée dans les 12 mois suivant l'acquisition.

Les activités de distribution électriques sont consolidées au sein du périmètre des activités de Labinal Power Systems (« Équipements aéronautiques »), celles concernant les solutions intégrées de cockpit au sein des activités de Sagem (« Défense »).

La contribution aux résultats du Groupe sur l'année 2014 est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2014</b>
Chiffres d'affaires	50
Résultat opérationnel courant <sup>(1)</sup>	2

<sup>(1)</sup> Hors charge d'amortissement des actifs incorporels et corporels identifiés et consommations des stocks réévalués dans le cadre de l'allocation préliminaire du prix d'acquisition (6 millions d'euros au 31 décembre 2014).

#### ■ Acquisition de la participation de Sabena technics dans la société Hydrep

Le 15 septembre 2014, Safran a finalisé l'acquisition de la participation de Sabena technics dans la société Hydrep portant ainsi sa détention dans cette société de 50 % à 100 %. Hydrep est leader dans la réparation de trains d'atterrissage pour l'aviation régionale, d'affaires et les hélicoptères.

Cette société, considérée au 1<sup>er</sup> janvier 2014 comme une co-entreprise au sens de la norme IFRS 11 « Partenariats », a donc été consolidée sur les 3 premiers trimestres par mise en équivalence à 50 %, puis par intégration globale à 100 % sur le 4<sup>e</sup> trimestre. Cette société est intégrée au secteur opérationnel « Équipements aéronautiques ».

Cette opération est qualifiée de regroupement d'entreprises au sens d'IFRS 3 et, à ce titre, a généré un écart d'acquisition de 20 millions d'euros et la reconnaissance en résultat d'un produit de réévaluation de la quote-part antérieurement détenue pour 8 millions d'euros, comptabilisé en « Autres produits et charges opérationnels non courants ».

La contribution aux résultats du Groupe au titre du 4<sup>e</sup> trimestre est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2014</b>
Chiffres d'affaires	10
Résultat opérationnel courant	4

### Rappel des 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. Cette activité est intégrée au secteur opérationnel « Équipements aéronautiques ».

L'allocation définitive du prix d'acquisition se résume comme suit :

<i>(en millions de dollars US)</i>	<b>Allocation préliminaire</b>	<b>Allocation définitive</b>
Prix d'acquisition	390	390
<b>Prix d'acquisition des titres</b>	<b>390</b>	<b>390</b>
<b>Juste valeur des actifs nets :</b>		
Actifs nets à la date d'acquisition	52	40
Juste valeur de la technologie	65	66
Juste valeur des relations clientèles	89	92
Réévaluation des stocks	6	6
Autres incorporelles	5	4
<b>Juste valeur des actifs et passifs acquis</b>	<b>217</b>	<b>208</b>
<b>Écart d'acquisition</b>	<b>173</b>	<b>182</b>

La finalisation des travaux d'allocation du prix d'acquisition, au cours du premier trimestre 2014, a conduit à augmenter de 9 millions de dollars US l'écart d'acquisition par rapport au 31 décembre 2013.

La contribution aux résultats du Groupe sur l'année 2013 au titre des 9 mois d'activités suivant l'acquisition est :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2013</b>
Chiffres d'affaires	138
Résultat opérationnel courant <sup>(1)</sup>	3

*(1) Hors charge d'amortissement des actifs incorporels et corporels identifiés et consommations 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 RTM322

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 l'entreprise commune 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 regroupements 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 par résultat. Le produit généré par cette réévaluation a été comptabilisé en « Autres produits et charges opérationnels non courants » en 2013 pour 216 millions d'euros avec une charge d'impôt différé de 82 millions d'euros.

L'allocation définitive de la valeur totale de cette activité intégrée au secteur opérationnel « Propulsion aéronautique et spatiale » se résume comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Allocation préliminaire</b>	<b>Allocation définitive</b>
<b>Prix d'acquisition des 50 % (A)</b>	<b>293</b>	<b>293</b>
<b>Juste valeur de la quote-part d'activité antérieurement détenue (B)</b>	<b>281</b>	<b>281</b>
Actifs nets à la date d'acquisition	70	72
Juste valeur des programmes aéronautiques	117	433
Réévaluation des stocks	41	41
Impôts différés passifs	-	(41)
<b>Juste valeur des actifs et passifs identifiables (C)</b>	<b>228</b>	<b>505</b>
<b>ÉCART D'ACQUISITION (A)+(B)-(C)</b>	<b>346</b>	<b>69</b>

La finalisation des travaux d'allocation du prix d'acquisition a conduit à allouer 277 millions d'euros d'écarts d'acquisition essentiellement aux « programmes aéronautiques » (cf. § 3.1 note 1.j et note 11) et aux effets d'imposition différée associés.

Les programmes aéronautiques seront amortis sur 20 ans.

La contribution aux résultats du Groupe sur l'année 2013 pour les 4 mois d'activités suivant l'acquisition de la quote-part de 50 % de l'activité RTM322 est :

<i>(en millions d'euros)</i>	2013
Chiffres d'affaires	39
Résultat opérationnel courant <sup>(1)</sup>	5

(1) Hors charge d'amortissement des actifs incorporels et corporels identifiés et consommations 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'est élevé à 131 millions d'euros en 2013. Safran demeure 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 » sur le second semestre 2013. Cette activité était intégrée au secteur opérationnel « Équipements aéronautiques ».

## Note 5 · Information sectorielle

### Secteurs présentés

Conformément à IFRS 8 « Secteurs opérationnels » l'information par secteur opérationnel reflète les différentes activités de Safran.

Les secteurs opérationnels du Groupe 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 4 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 couvre l'ensemble du cycle de vie des équipements et sous-systèmes destinés aux avions et aux hélicoptères civils et militaires. Il est présent dans les systèmes d'atterrissage et de freinage, dans les systèmes et les équipements moteurs notamment les nacelles et inverseurs de poussée et les transmissions de puissance mécanique. Le Groupe est également présent dans les différentes étapes de la chaîne électrique et les services d'ingénierie associés, ainsi que dans les systèmes de ventilation. 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, à travers le monde, des solutions qui sécurisent et simplifient la vie des individus en tant que citoyens, consommateurs ou employés et permettent aussi la protection des infrastructures critiques et la sûreté des déplacements. Elles proposent des produits de reconnaissance d'empreintes digitales, de l'iris et du visage (technologies d'identification biométrique), des offres qui s'étendent de l'outil d'identification que constitue la carte à puce qui permet d'identifier un titulaire de droits pour un ensemble d'applications, aux plateformes de services (domaine des solutions d'entreprises), des systèmes de détection de substances dangereuses et illicites (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 brut opérationnel (BFR) représente le solde brut des créances clients, des stocks et des dettes fournisseurs.

Les actifs sectoriels représentent la somme des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles et corporelles, des co-entreprises 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 co-entreprises et entreprises associées comptabilisées par mise en équivalence.



## Information sectorielle

Les secteurs opérationnels et les agrégats présentés sont définis ci-dessus.

### AU 31 DÉCEMBRE 2014

(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
<b>Chiffre d'affaires</b>	8 153	4 446	1 221	1 530	15 350	5	15 355	(311)	-	15 044
<b>Résultat opérationnel courant <sup>(1)</sup></b>	1 633	426	71	134	2 264	(175)	2 089	(283)	(306)	1 500
Autres produits et charges opérationnels non courants	(9)	(58)	3	(25)	(89)	(18)	(107)	-	-	(107)
<b>Résultat opérationnel</b>	1 624	368	74	109	2 175	(193)	1 982	(283)	(306)	1 393
<b>Cash flow libre</b>	380	149	17	97	643	97	740	-	-	740
<b>BFR brut opérationnel</b>	(201)	1 137	398	151	1 485	(147)	1 338	-	-	1 338
<b>Actifs sectoriels</b>	12 102	5 585	1 815	2 697	22 199	1 021	23 220	-	-	23 220
(1) dont dotations nettes aux amortissements et aux provisions	(338)	(173)	(44)	(64)	(619)	(20)	(639)	26	(281)	(894)
dont dépréciations d'actifs	(41)	(17)	(2)	(6)	(66)	-	(66)	7	-	(59)

### 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
<b>Chiffre d'affaires</b>	7 589	4 091	1 197	1 482	14 359	4	14 363	(205)	-	14 158
<b>Résultat opérationnel courant <sup>(1)</sup></b>	1 358	376	84	120	1 938	(158)	1 780	(216)	(277)	1 287
Autres produits et charges opérationnels non courants	(16)	(3)	7	(3)	(15)	(19)	(34)	-	216	182
<b>Résultat opérationnel</b>	1 342	373	91	117	1 923	(177)	1 746	(216)	(61)	1 469
<b>Cash flow libre</b>	493	73	126	(49)	643	56	699	-	-	699
<b>BFR brut opérationnel</b>	(443)	1 060	368	141	1 126	(41)	1 085	-	-	1 085
<b>Actifs sectoriels</b>	10 474	5 032	1 679	2 508	19 693	1 372	21 065	-	-	21 065
(1) dont dotations nettes aux amortissements et aux provisions	(217)	(173)	(46)	(36)	(472)	(28)	(500)	(9)	(250)	(759)
dont dépréciations d'actifs	(69)	4	(19)	1	(83)	1	(82)	(4)	-	(86)

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

### Chiffre d'affaires en données ajustées

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013*	31.12.2014
<b>Propulsion aéronautique et spatiale</b>		
Première monte, produits et prestations associés	3 585	3 723
Services	3 666	4 080
Ventes d'études	264	281
Autres	74	69
<b>Sous-total</b>	<b>7 589</b>	<b>8 153</b>
<b>Équipements aéronautiques</b>		
Première monte, produits et prestations associés	2 669	2 912
Services	1 190	1 280
Ventes d'études	149	192
Autres	83	62
<b>Sous-total</b>	<b>4 091</b>	<b>4 446</b>
<b>Défense</b>		
Vente d'équipements	806	790
Services	282	300
Ventes d'études	106	127
Autres	3	4
<b>Sous-total</b>	<b>1 197</b>	<b>1 221</b>
<b>Sécurité</b>		
Vente d'équipements	1 167	1 209
Services	292	307
Ventes d'études	17	6
Autres	6	8
<b>Sous-total</b>	<b>1 482</b>	<b>1 530</b>
<b>Holding et autres</b>		
Autres	4	5
<b>Sous-total</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14 363</b>	<b>15 355</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats ».

## Information par zone géographique

### AU 31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	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	3 227	3 325	5 029	2 686	1 088	15 355	(311)	15 044
En %	21 %	22 %	33 %	17 %	7 %			
Actifs non courants par zone d'implantation	8 361	1 598	2 316	221	159			12 655
En %	66 %	13 %	18 %	2 %	1 %			

### AU 31 DÉCEMBRE 2013\*

(en millions d'euros)	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	3 141	3 172	4 625	2 389	1 036	14 363	(205)	14 158
En %	22 %	22 %	32 %	17 %	7 %			
Actifs non courants par zone d'implantation	7 423	1 459	1 945	174	161			11 162
En %	67 %	13 %	17 %	2 %	1 %			

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats ».

Au 31 décembre 2014, 12 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé auprès du groupe General Electric dont une majeure partie correspond à des pièces de rechange utilisées dans le cadre de prestations de maintenance pour des flottes de compagnies aériennes. L'essentiel de l'activité réalisée avec ce client est inclus dans la zone géographique « Amérique du Nord » et dans le secteur opérationnel « Propulsion aéronautique et spatiale ».

Au 31 décembre 2014, aucun autre client ne représente individuellement plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Au 31 décembre 2013, aucun client ne représentait individuellement plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

## Note 6 - Détail des principales composantes du résultat opérationnel

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Première monte, produits et prestations associés	6 156	6 473
Vente d'équipements de défense et sécurité	1 953	1 993
Services	5 351	5 840
Ventes d'études	530	594
Autres	168	144
<b>TOTAL</b>	<b>14 158</b>	<b>15 044</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

### Autres produits

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Crédit impôt recherche <sup>(1)</sup>	136	151
Crédit impôt compétitivité et emploi	26	39
Autres subventions d'exploitation	85	86
Autres produits d'exploitation	11	15
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>291</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

(1) Dont 11 millions d'euros liés à des crédits d'impôt recherche complémentaires au titre de l'exercice 2013 inclus dans le produit de l'année 2014 (8 millions d'euros au titre de l'exercice 2012 dans le produit de l'année 2013).

En vigueur depuis janvier 2013, le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) est calculé par année civile et correspond en 2013 à 4 % des rémunérations versées inférieures ou égales à 2,5 fois le SMIC ; le taux est porté à 6 % à partir de janvier 2014. 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)	31.12.2013*	31.12.2014
Fournitures, matières premières et autres	(2 591)	(2 681)
Marchandises	(186)	(200)
Variation de stocks	(8)	(70)
Sous-traitance	(3 058)	(3 391)
Achats non stockés	(437)	(422)
Services extérieurs	(2 172)	(2 284)
<b>TOTAL</b>	<b>(8 452)</b>	<b>(9 048)</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

## Frais de personnel

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Salaires et traitements	(2 848)	(2 980)
Charges sociales	(1 145)	(1 214)
Participation des salariés	(90)	(136)
Intéressement	(140)	(152)
Abondement	(48)	(62)
Prime de partage des profits	(4)	(5)
Forfait social	(60)	(75)
Autres coûts sociaux	(107)	(120)
<b>TOTAL</b>	<b>(4 442)</b>	<b>(4 744)</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

L'augmentation des salaires et traitements s'explique par les mesures salariales et l'augmentation des effectifs résultant des recrutements effectués par les sociétés du Groupe pour accompagner la croissance.

L'augmentation des charges de participation et d'intéressement est liée à l'amélioration des résultats du Groupe.

Dans une volonté d'associer ses salariés aux bonnes performances du Groupe, la direction générale a par ailleurs décidé d'un supplément de participation au titre de l'exercice 2014.

En 2014 comme en 2013, 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, déterminée dans le cadre de l'avenant à l'accord de participation Groupe signé en 2012.

Suite à la cession par l'État français d'une partie de ses actions Safran en mars puis en novembre 2013, une offre d'actionnariat salarié a été proposée au second semestre 2014. La charge d'abondement sur l'opération s'élève à 6,7 millions d'euros, et la charge IFRS 2 liée à la décote accordée aux salariés s'élève à 3,5 millions d'euros (cf. note 19b).

Le forfait social correspond aux contributions patronales sur certains accessoires du salaire. Son taux est de 20 % et son champ d'application vise l'intéressement, la participation, l'abondement de l'employeur au PEE <sup>(1)</sup> et au PERCO <sup>(2)</sup>, la retraite supplémentaire d'entreprise et la prime de partage des profits.

## Dotations nettes aux amortissements et provisions

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Dotations nettes aux amortissements		
• immobilisations incorporelles	(396)	(452)
• immobilisations corporelles	(334)	(366)
<b>Total dotations nettes aux amortissements <sup>(1)</sup></b>	<b>(730)</b>	<b>(818)</b>
<b>Total dotations nettes aux provisions</b>	<b>(29)</b>	<b>(76)</b>
<b>DOTATIONS NETTES AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS</b>	<b>(759)</b>	<b>(894)</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

(1) Dont amortissements des actifs valorisés à la juste valeur lors de la fusion Sagem / Snecma : (147) millions d'euros au 31 décembre 2014 contre (150) millions d'euros au 31 décembre 2013, et lors des acquisitions récentes : (134) millions d'euros au 31 décembre 2014 contre (100) millions d'euros au 31 décembre 2013.

(1) PEE : Plan d'épargne entreprise.

(2) PERCO : Plan d'épargne retraite collectif.

## Dépréciations d'actifs

(en millions d'euros)	Dotations		Reprises	
	31.12.2013*	31.12.2014	31.12.2013*	31.12.2014
Immobilisations corporelles et incorporelles	(15)	(13)	3	5
Actifs financiers	(24)	(9)	7	4
Stocks et en-cours de production	(181)	(254)	182	235
Créances	(94)	(76)	36	49
<b>TOTAL</b>	<b>(314)</b>	<b>(352)</b>	<b>228</b>	<b>293</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

## Autres produits et charges opérationnels courants

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Plus et moins-values de cessions d'actifs	(8)	1
Redevances, brevets et licences	(15)	(22)
Pertes sur créances irrécouvrables	(4)	(9)
Autres produits et charges d'exploitation	(5)	(83)
<b>TOTAL</b>	<b>(32)</b>	<b>(113)</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

## Autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Produits de réévaluation de participations antérieurement détenues	216	8
Plus-value de cession d'activités	39	-
Pertes de valeur nettes des reprises sur actifs incorporels	(17)	(53)
Autres éléments inhabituels	(56)	(62)
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>(107)</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

Au 31 décembre 2014, le produit de réévaluation de la participation antérieurement détenue par le Groupe dans la société Hydrepro (cf. note 4) a été comptabilisé en éléments opérationnels non courants.

Par ailleurs, des pertes de valeur d'un montant de 15 millions d'euros ont été constatées sur des actifs incorporels de technologies et de relations commerciales (cf. note 11).

Suite à l'annonce faite le 15 janvier 2015 par Bombardier Inc. d'une pause dans son programme d'avion d'affaire Learjet 85, Safran a comptabilisé une charge opérationnelle non courante s'élevant à 52 millions d'euros. Cette charge est liée à la dépréciation des coûts de développement pour 38 millions d'euros (cf. note 11) et à la dépréciation des autres actifs engagés par le Groupe pour honorer ses obligations contractuelles auprès de Bombardier Inc pour 14 millions d'euros. Cette dernière dépréciation a été comptabilisée en autres éléments inhabituels.

Outre ce montant, les autres éléments inhabituels correspondent principalement à des charges non courantes d'adaptation de l'outil industriel dans les activités de la sécurité et de la propulsion, pour un montant de 36 millions d'euros, ainsi qu'à des coûts de transaction et d'intégration au titre de récents regroupements d'entreprises pour un montant de 17 millions d'euros.

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 actuellement d'environ

400 cadres supérieurs du Groupe (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.

## Note 7 - Résultat financier

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2014
Charges financières liées aux passifs financiers portant intérêts	(85)	(80)
Produits financiers liés à la trésorerie et équivalents de trésorerie	43	38
<b>Coût de la dette nette</b>	<b>(42)</b>	<b>(42)</b>
Perte ou gain lié aux dérivés de couverture de change	374	(1 922)
Gain ou perte de change	155	343
Écart de change net sur les provisions	22	(75)
<b>Résultat financier lié au change</b>	<b>551</b>	<b>(1 654)</b>
Perte ou gain lié aux dérivés de couverture de taux d'intérêt et de matières premières	(6)	(11)
Charges nettes liées aux opérations de cession d'actifs financiers	(1)	3
Pertes de valeur sur actifs disponibles à la vente	(8)	(1)
Dépréciation des prêts et autres créances financières	2	(5)
Dividendes reçus	3	3
Autres provisions financières	2	(3)
Composante financière de la charge IAS 19	(24)	(25)
Effet d'actualisation	(50)	(55)
Autres	12	19
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(70)</b>	<b>(75)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>439</b>	<b>(1 771)</b>
<b>dont charges financières</b>	<b>(174)</b>	<b>(2 177)</b>
<b>dont produits financiers</b>	<b>613</b>	<b>406</b>

Au 31 décembre 2014, la perte liée aux dérivés de couverture de change est constituée des variations de juste valeur des dérivés de change afférentes aux flux des périodes futures. Cette perte découle principalement de la diminution du cours spot EUR/USD

(1,21 fin 2014 contre 1,38 fin 2013) et de l'augmentation du volume des dérivés de change en relation avec la hausse des flux futurs à couvrir.

## Note 8 - Impôt sur le résultat

### Charge d'impôt

La charge d'impôt s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Produit (charge) d'impôt courant	(294)	(275)
Produit (charge) d'impôt différé	(345)	567
<b>PRODUIT (CHARGE) TOTAL D'IMPÔT</b>	<b>(639)</b>	<b>292</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

## Taux effectif d'impôts

Le taux effectif d'impôts s'analyse de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Résultat avant impôt	1 908	(378)
Taux courant de l'impôt applicable à la société mère	38,00 %	38,00 %
<b>Impôt théorique</b>	<b>(725)</b>	<b>144</b>
Effet des différences permanentes	19	41
Effet des crédits d'impôt recherche et compétitivité-emploi	61	72
Effet lié au différentiel de taux	34	19
Effet des impôts non reconnus	2	(3)
Effet taxe sur les dividendes versés par Safran	(14)	(15)
Effet autres	(16)	34
<b>Produit / (charge) d'impôt effectivement constaté(e)</b>	<b>(639)</b>	<b>292</b>
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔTS</b>	<b>33,49 %</b>	<b>NA</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

La Loi de Finances rectificative pour 2013 a porté à 10,7 % la majoration du taux d'impôt sur les sociétés pour les exercices 2013 et 2014. Cette contribution exceptionnelle et temporaire s'applique aux sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros.

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

(en millions d'euros)	Actif	Passif	Net
<b>Impôts différés nets au 31.12.2013*</b>	<b>203</b>	<b>1 264</b>	<b>(1 061)</b>
Impôts différés comptabilisés au compte de résultat	2	(565)	567
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	13	(21)	34
Reclassements <sup>(1)</sup>	(16)	26	(42)
Écart de change	13	9	4
Variations de périmètre	13	15	(2)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU 31.12.2014</b>	<b>228</b>	<b>728</b>	<b>(500)</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

(1) Dont un impôt différé passif de 41 millions d'euros chez Turbomeca lié à la finalisation des travaux d'allocation du prix d'acquisition de l'opération RTM322.



## ■ Bases d'impôts différé

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
<b>Bases d'impôts différés</b>		
Immobilisations incorporelles et corporelles	(4 232)	(4 891)
Stocks	139	115
Actifs / Passifs courants	400	444
Actifs / Passifs financiers	(795)	1 075
Provisions	1 851	2 043
Retraitements fiscaux	(397)	(426)
Déficits et crédits d'impôts	518	376
<b>TOTAL BASES D'IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>(2 516)</b>	<b>(1 264)</b>
<b>Total impôts différés bruts (A)</b>	<b>(1 006)</b>	<b>(437)</b>
<b>Total impôts différés actifs non reconnus (B)</b>	<b>55</b>	<b>63</b>
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS (A)-(B)</b>	<b>(1 061)</b>	<b>(500)</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

## Actifs et passifs d'impôt courant

Les créances et dettes d'impôt courant se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Actif	Passif	Net
<b>Impôts nets au 31.12.2013*</b>	<b>380</b>	<b>199</b>	<b>181</b>
Variations de la période <sup>(1)</sup>	55	39	16
Impôts courants comptabilisés directement en capitaux propres	-	(30)	30
Variations de périmètre	(2)	(4)	2
Écart de change	19	21	(2)
Autres variations	-	(5)	5
<b>IMPÔTS NETS AU 31.12.2014</b>	<b>452</b>	<b>220</b>	<b>232</b>

\* Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

(1) Dont variation au compte de résultat de (275) 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. Les résultats par action se présentent comme suit :

	Index	31.12.2013	31.12.2014
<b>Numérateur (en millions d'euros)</b>			
Résultat net part du Groupe	(A)	1 386	(126)
<b>Dénominateur (en titres)</b>			
Nombre total de titres	(B)	417 029 585	417 029 585
Nombre de titres d'autocontrôle	(C)	581 104	603 327
Nombre de titres hors autocontrôle	(D)=(B-C)	416 448 481	416 426 258
Nombre moyen pondéré de titres (hors autocontrôle)	(D')	416 292 736	416 413 368
Actions ordinaires potentiellement dilutives :			
• Effet dilutif des attributions gratuites d'actions	(E)	132 493	-
Nombre moyen pondéré de titres après dilution	(F)=(D'+E)	416 425 229	416 413 368
<b>Ratio : résultat par action (en euros)</b>			
Résultat par action de base : bénéfice / (perte)	(G)=(A*1 million)/(D')	3,33	(0,30)
Résultat par action dilué : bénéfice / (perte)	(H)=(A*1 million)/(F)	3,33	(0,30)

## Note 10 - Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2013* Net	Variation de périmètre	Création de « Labinal Power Systems »	Dépréciation	Ajustement de prix et d'affectation des actifs et passifs identifiables	Effet des variations de change et autres	31.12.2014 Net
Snecma – moteurs d'avions	405	-	-	-	-	-	405
Turbomeca (yc Microturbo) – turbines d'hélicoptères	583	-	-	-	(277)	-	306
Techspace Aero – composants de moteurs d'avions	47	-	-	-	-	-	47
Herakles – propulsion spatiale et stratégique	202	-	-	-	-	-	202
Autres	1	-	-	-	-	-	1
<b>Total propulsion</b>	<b>1 238</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(277)</b>	<b>-</b>	<b>961</b>
Aircelle – nacelles et aérostructures	213	-	-	-	-	-	213
Labinal – câblages électriques	226	-	(226)	-	-	-	-
Safran Engineering Services – ingénierie	78	-	-	-	-	-	78
Messier-Bugatti-Dowty (yc Sofrance) – systèmes d'atterrissage et de freinage	168	20	-	-	-	-	188
Technofan – systèmes de ventilation	10	-	-	-	-	-	10
Labinal Power Systems – chaîne électrique	-	73	359	-	7	25	464
Safran Power – génération électrique	133	-	(133)	-	-	-	-
<b>Total équipements aéronautiques</b>	<b>828</b>	<b>93</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>953</b>
Sagem – défense	98	21	-	-	-	4	123
<b>Total défense</b>	<b>98</b>	<b>21</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>123</b>
Morpho – identification	886	-	-	-	-	100	986
Morpho – solutions d'entreprises	57	8	-	-	-	-	65
Morpho – détection	292	-	-	-	-	40	332
<b>Total sécurité</b>	<b>1 235</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>140</b>	<b>1 383</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 399</b>	<b>122</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(270)</b>	<b>169</b>	<b>3 420</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

Les écarts d'acquisition relatifs aux co-entreprises sont désormais inclus dans le montant des participations comptabilisées par mise en équivalence (cf. notes 3 et 14).

## Mouvements de la période

Les principaux mouvements de la période concernent :

- la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de l'activité RTM322 se traduisant par une diminution de l'écart d'acquisition de l'UGT « Turbomeca » de 277 millions d'euros (cf. note 4) ;
- la réorganisation des activités électriques du Groupe dans un seul pôle d'expertise dénommé « Labinal Power Systems » générant un regroupement des UGT « Labinal » et « Safran Power » en une seule UGT « Labinal Power Systems » ;
- l'allocation définitive du prix d'acquisition de l'activité de systèmes électriques de Goodrich entraînant une augmentation de l'écart d'acquisition de l'UGT « Labinal Power Systems » de 7 millions d'euros (cf. note 4) ;
- l'allocation préliminaire du prix d'acquisition des activités de distribution électrique et de solutions intégrées pour cockpit d'Eaton Aerospace générant une augmentation des écarts d'acquisition des UGT « Labinal Power Systems » et « Sagem » pour respectivement 73 millions d'euros et 13 millions d'euros (cf. note 4) ;
- la prise de contrôle par le Groupe de la société Hydrep au travers l'acquisition auprès de Sabena de leur participation de 50 % de cette société jusque-là détenue conjointement générant une augmentation de l'écart d'acquisition de l'UGT « Messier-Bugatti-Dowty » de 20 millions d'euros (cf. note 4) ;
- la première consolidation de la société suisse Colibrys SA spécialisée dans la conception et la fabrication de micro senseurs de haute performance utilisant la technologie MEMS (*Micro Electro Mechanical Systems*) entraînant une augmentation de l'écart d'acquisition de l'UGT « Sagem » de 8 millions d'euros ;
- l'acquisition de la société française Dictao, éditeur logiciel de référence dans le domaine de la sécurité et de la confiance numérique, et l'allocation préliminaire du prix d'acquisition de cette activité générant une augmentation de l'écart d'acquisition de l'UGT « Morpho – solutions d'entreprises » de 8 millions d'euros.
- les prévisions d'exploitation utilisées pour déterminer les flux de trésorerie prévisionnels 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. Ces prévisions et hypothèses sont celles retenues par le Groupe dans le plan à moyen terme pour les quatre prochaines années puis, pour la période au-delà, dans le plan à long terme ;
- la valeur d'utilité des Unités Génératrices de Trésorerie est égale à la somme de ces flux de trésorerie prévisionnels actualisés à laquelle s'ajoute une valeur terminale calculée par application d'un taux de croissance attendu des activités considérées à un flux normatif représentatif de l'activité à long terme qui est, le plus souvent, équivalente à la dernière année du plan long terme ;
- concernant le dollar US, le cours moyen utilisé pour les années 2015 à 2017 s'établit à 1,24 et 1,35 au-delà (à titre de comparaison pour l'année 2013, le cours moyen utilisé pour les années 2014 à 2016 s'établissait à 1,26 et 1,35 au-delà), hypothèses de cours telles que retenues pour les exercices prévisionnels réalisés au cours du premier semestre, tenant compte du portefeuille de devises de couverture de change (cf. note 27) ;
- le taux de croissance retenu pour la détermination de la valeur terminale a été fixé à 1,5 % pour l'UGT de la défense (sans changement par rapport à 2013) et à 2 % pour les UGT de la propulsion, de la sécurité et des équipements (à titre de comparaison pour l'année 2013, ce taux était de 2,0 % pour les UGT de la propulsion et de la sécurité et de 1,5 % pour l'UGT des équipements) ;
- le taux d'actualisation de référence retenu est un taux de 7,5 % après impôts (à titre de comparaison pour l'année 2013, ce taux était de 8,0 %) appliqué à des flux de trésorerie après impôts, à l'exception des UGT de la sécurité pour lesquelles un taux de 8,5 % a été retenu (à titre de comparaison pour l'année 2013, ce taux était de 9,0 %).

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 2013.

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 2014, comme en 2013, ces variations des principales hypothèses prises individuellement ne conduisent pas à des valeurs d'utilité inférieures aux valeurs nettes comptables.

## 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 flux de trésorerie prévisionnels sont établis sur une période cohérente avec la durée de vie des actifs compris dans chaque UGT. Elle est estimée généralement à 10 ans mais peut être étendue pour les activités dont les cycles de développement et de production sont considérés comme plus longs ;

## Note 11 - Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2013*			31.12.2014		
	Brut	Amort. / dépréc.	Net	Brut	Amort. / dépréc.	Net
Programmes aéronautiques <sup>(1)</sup>	2 670	(1 630)	1 040	3 103	(1 841)	1 262
Frais de développement	2 535	(481)	2 054	3 241	(574)	2 667
Concessions et accords commerciaux	520	(165)	355	587	(200)	387
Logiciels	469	(363)	106	520	(406)	114
Marques	147	(13)	134	147	(14)	133
Relations commerciales <sup>(1)</sup>	742	(228)	514	752	(329)	423
Technologies	327	(98)	229	406	(153)	253
Autres	258	(70)	188	384	(87)	297
<b>TOTAL</b>	<b>7 668</b>	<b>(3 048)</b>	<b>4 620</b>	<b>9 140</b>	<b>(3 604)</b>	<b>5 536</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

(1) Dont 2 670 millions d'euros réévalués à la juste valeur dans le cadre de la fusion Sagem / Snecma en 2005 auxquels se rajoutent 433 millions d'euros réévalués à la juste valeur dans le cadre de l'acquisition de l'activité RTM322 (cf. note 4) (dont 117 millions d'euros déclarés au 31 décembre 2013 en relations commerciales et reclassés en programmes aéronautiques au 31 décembre 2014).

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).

L'évolution de la valeur des immobilisations incorporelles s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Brut	Amortissements / dépréciations	Net
<b>Au 31.12.2013</b>	<b>7 668</b>	<b>(3 048)</b>	<b>4 620</b>
Capitalisation des frais de R&D <sup>(1)</sup>	676	-	676
Capitalisation des autres immobilisations incorporelles	132	-	132
Acquisitions d'autres immobilisations incorporelles	133	-	133
Sorties et cessions	(15)	12	(3)
Dotations aux amortissements	-	(452)	(452)
Dépréciations en résultat <sup>(2)</sup>	-	(63)	(63)
Ajustement d'affectation des actifs et passifs identifiables <sup>(3)</sup>	319	-	319
Reclassement	(8)	2	(6)
Variations de périmètre	112	-	112
Écart de change	123	(55)	68
<b>Au 31.12.2014</b>	<b>9 140</b>	<b>(3 604)</b>	<b>5 536</b>

(1) Dont 32 millions d'euros d'intérêts capitalisés au 31 décembre 2014 (26 millions d'euros au 31 décembre 2013).

(2) Dont (63) millions d'euros constatées en résultat non courant (cf. note 6).

(3) Dont 316 millions d'euros d'affectation définitive du prix d'acquisition RTM322 (cf. note 4).

Le montant des frais de recherche et développement comptabilisés en résultat opérationnel courant pour la période, y compris charges d'amortissements, est de 898 millions d'euros (672 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Par ailleurs, des amortissements/dépréciations de (289) millions d'euros ont été constatés sur les valeurs réévaluées (affectation du prix d'acquisition du groupe Snecma pour (147) millions d'euros et des autres acquisitions pour (142) millions d'euros).

### Test de dépréciation 2014

Les principales hypothèses utilisées pour l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels liés aux programmes, projets, familles de produits se résument comme suit :

- concernant le dollar US, le cours moyen utilisé pour les années 2015 à 2017 s'établit à 1,24 et 1,35 au-delà (à titre de comparaison pour l'année 2013, le cours moyen utilisé pour les années 2014 à 2016 s'établissait à 1,26 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 7,5 % (à titre de comparaison pour l'année 2013, ce taux était de 8 %), 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 7,5 % à 9,5 %).

Les tests de dépréciation réalisés au 31 décembre 2014 ont conduit à constater une dépréciation des actifs incorporels relatifs à une technologie de la sécurité pour un montant de 8 millions d'euros et une dépréciation des actifs incorporels relatifs à des relations commerciales des équipements aéronautiques pour un montant de 7 millions d'euros. Par ailleurs, suite à l'annonce faite le 15 janvier 2015 par Bombardier Inc. d'une pause dans son programme d'avion d'affaire Learjet 85, une dépréciation de frais de développement relatifs à ce programme des équipements aéronautiques a été comptabilisée pour un montant de 38 millions d'euros. Ces dépréciations ont été comptabilisées comme des charges opérationnelles non courantes de l'exercice (cf. note 6).

Par ailleurs, une étude de sensibilité a été réalisée sur les principaux actifs incorporels du Groupe liés aux programmes, projets et familles 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 2014, comme en 2013, 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 2013

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 des charges opérationnelles non courantes de l'exercice (cf. note 6).

## Note 12 · Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2013*			31.12.2014		
	Brut	Amort. / dépréc.	Net	Brut	Amort. / dépréc.	Net
Terrains	225	-	225	237	-	237
Constructions	1 343	(685)	658	1 564	(756)	808
Installations techniques, matériels et outillages industriels	3 977	(2 911)	1 066	4 379	(3 131)	1 248
Immobilisations en cours, avances et acomptes	438	(3)	435	539	(2)	537
Agencement et aménagement de terrains	53	(31)	22	58	(34)	24
Constructions sur sol d'autrui	73	(38)	35	73	(42)	31
Matériels informatiques et autres	401	(379)	22	449	(406)	43
<b>TOTAL</b>	<b>6 510</b>	<b>(4 047)</b>	<b>2 463</b>	<b>7 299</b>	<b>(4 371)</b>	<b>2 928</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

L'évolution de la valeur des immobilisations corporelles s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Brut	Amortissements / dépréciations	Net
<b>Au 31.12.2013</b>	<b>6 510</b>	<b>(4 047)</b>	<b>2 463</b>
Immobilisations générées en interne	190	-	190
Acquisitions	603	-	603
Sorties et cessions	(152)	126	(26)
Dotations aux amortissements	-	(366)	(366)
Dépréciations en résultat	-	(8)	(8)
Reclassement	(30)	23	(7)
Ajustements d'affectation des actifs et passifs identifiables	8	-	8
Variations de périmètre	42	(31)	11
Écart de change	128	(68)	60
<b>Au 31.12.2014</b>	<b>7 299</b>	<b>(4 371)</b>	<b>2 928</b>

La part des immobilisations financées par contrats de location-financement, incluse dans les immobilisations corporelles, se décompose ainsi :

(en millions d'euros)	31.12.2013			31.12.2014		
	Brut	Amort. / dépréc.	Net	Brut	Amort. / dépréc.	Net
Terrains	5	-	5	14	-	14
Constructions	139	(30)	109	191	(36)	155
Installations techniques, matériels et outillages industriels	13	(4)	9	13	(5)	8
Matériels informatiques et autres	20	(19)	1	20	(20)	1
<b>TOTAL</b>	<b>177</b>	<b>(53)</b>	<b>124</b>	<b>239</b>	<b>(61)</b>	<b>178</b>

## Note 13 - Actifs financiers courants et non courants

Les actifs financiers comprennent les éléments suivants :

(en millions d'euros)	31.12.2013*			31.12.2014		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Titres de participation non consolidés <sup>(1)</sup>	504	(208)	296	546	(213)	333
Autres actifs financiers	376	(107)	269	438	(104)	334
<b>TOTAL</b>	<b>880</b>	<b>(315)</b>	<b>565</b>	<b>984</b>	<b>(317)</b>	<b>667</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

(1) Dont 70 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 52 millions d'euros au 31 décembre 2013 de titres cotés (Embraer et Myriad) classés en niveau 1 de la hiérarchie de juste valeur de la norme IFRS 13 (comme au 31 décembre 2013).

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.

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.

Il n'y a pas eu de perte de valeur significative constatée sur l'exercice 2014.

### Autres actifs financiers

Ils se composent de :

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Avances et prêts aux sociétés apparentées non consolidées	165	224
Prêts sociaux	29	30
Dépôts et cautionnements	7	8
Autres <sup>(1)</sup>	68	72
<b>TOTAL</b>	<b>269</b>	<b>334</b>
<b>Non courant</b>	<b>74</b>	<b>113</b>
<b>Courant</b>	<b>195</b>	<b>221</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

(1) Dont 33 millions d'euros de créance nette au titre des garanties obtenues dans le cadre de l'acquisition de SME au 31 décembre 2014 (35 millions d'euros au 31 décembre 2013).

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)	
<b>Au 31.12.2013</b>	<b>269</b>
Augmentation	94
Diminution	(20)
Reclassement	2
Variation de périmètre	(11)
<b>Au 31.12.2014</b>	<b>334</b>

L'augmentation des autres actifs financiers en 2014 a principalement pour origine une hausse des avances en comptes courants à des sociétés apparentées non consolidées.



## Note 14 · Participations comptabilisées par mise en équivalence

La part du Groupe dans la situation nette des sociétés mises en équivalence s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Entreprises associées (Ingenico)	133	153
Co-entreprises	547	618
<b>TOTAL</b>	<b>680</b>	<b>771</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

L'évolution du poste des titres mis en équivalence se présente comme suit :

(en millions d'euros)	
<b>Au 31.12.2013</b>	<b>680</b>
Quote-part de résultat net des co-entreprises	45
Quote-part de résultat net des entreprises associées	18
Dividendes reçus des co-entreprises et entreprises associées	(27)
Variation de périmètre	(2)
Écart de change	57
<b>Au 31.12.2014</b>	<b>771</b>

Au 31 décembre 2014, comme au 31 décembre 2013, il n'y a pas d'engagements hors bilan du Groupe relatifs aux co-entreprises et entreprises associées.

### a) Entreprises associées (Ingenico)

Le Groupe a un pourcentage d'intérêt de 9,6 % dans la société Ingenico et détient environ 17 % des droits de vote ce qui lui donne

La part du Groupe, dans le résultat global d'Ingenico est la suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2014
Résultat net des activités poursuivies	15	18
Autres éléments du résultat global	(3)	-
<b>TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>12</b>	<b>18</b>

La valeur boursière de la participation dans la société Ingenico s'élève à 482 millions d'euros au 31 décembre 2014 (5 518 664 actions valorisées à 87,28 euros) contre 317 millions d'euros au 31 décembre 2013 (5 442 257 actions valorisées à 58,28 euros).

le droit de nommer deux administrateurs au conseil d'administration de la société. Ingenico, dont l'activité correspond aux solutions de paiement, est comptabilisée par mise en équivalence depuis le 31 mars 2008.

En l'absence de données publiées par la société Ingenico à la date de publication du présent document, la quote-part de résultat relative à l'exercice 2014 a été déterminée à partir de prévisions fournies par un consensus d'analystes.

Le 15 mars 2013 Safran a cédé 12,57 % du capital d'Ingenico (6,6 millions d'actions valorisées à 43,45 euros) (cf. note 4).

Une revue des indices de pertes de valeur a été conduite sur cette participation et n'a pas amené à constater de dépréciation.

## b) Co-entreprises

Le Groupe détient les participations dans les co-entreprises suivantes comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence :

- Shannon Engine Support Ltd : location aux compagnies aériennes de moteurs, modules, équipements et outillages CFM 56 ;
- Europropulsion : études, développements, essais et fabrication d'ensemble propulsifs à propergol solide ;
- ULLIS : fabrication de détecteurs infrarouges non refroidis ;
- SOFRADIR : fabrication de détecteurs infrarouges refroidis ;
- SEMMB : fabrication de sièges éjectables ;
- A-Pro : réparation de trains d'atterrissage pour avions régionaux et avions d'affaires ;
- CFM Materials LP : négoce de pièces d'occasion de CFM56 ;
- Roxel SAS : holding ;
- Roxel France SA : motoriste de missiles tactiques ;
- Roxel Ltd : motoriste de missiles tactiques ;
- EIMASS : identification ;
- SAIFEI : câblage électrique.

La part du Groupe dans le résultat global de ces co-entreprises est la suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Résultat net des activités poursuivies	52	45
Autres éléments du résultat global	(13)	37
<b>TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>39</b>	<b>82</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

## Note 15 · Stocks et en-cours de production

Les stocks se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
	Net	Net
Matières premières et approvisionnements	563	541
Produits finis	1 679	1 883
En-cours de production	1 737	1 825
Marchandises	19	16
<b>TOTAL</b>	<b>3 998</b>	<b>4 265</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

L'évolution des stocks et en-cours se présente ainsi :

(en millions d'euros)	Brut	Dépréciation	Net
<b>Au 31.12.2013*</b>	<b>4 539</b>	<b>(541)</b>	<b>3 998</b>
Variations de la période	185	-	185
Dépréciation nette	-	(19)	(19)
Reclassement	13	2	15
Variations de périmètre	35	(7)	28
Écart de change	69	(11)	58
<b>Au 31.12.2014</b>	<b>4 841</b>	<b>(576)</b>	<b>4 265</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

## Note 16 - Créances clients et autres débiteurs

(en millions d'euros)	31.12.2013* Net	Variations de la période	Dépréciation / reprise	Variations de périmètre	Reclassements	Effet des variations de change	31.12.2014 Net
<b>Créances opérationnelles</b>	<b>4 455</b>	<b>748</b>	<b>(43)</b>	<b>121</b>	<b>(8)</b>	<b>43</b>	<b>5 316</b>
Fournisseurs débiteurs / avances et acomptes versés	236	(90)	-	53	19	1	219
Clients et comptes rattachés	4 195	852	(42)	55	(30)	42	5 072
Comptes courants d'exploitation	13	(22)	(1)	12	3	-	5
Créances sociales	11	8	-	1	-	-	20
<b>Autres créances</b>	<b>512</b>	<b>(19)</b>	<b>(1)</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>511</b>
Charges constatées d'avance	71	(6)	-	1	-	3	69
Créances de TVA	381	1	-	(1)	-	2	383
Autres créances sur l'État	15	-	-	-	-	-	15
Autres créances	45	(14)	(1)	10	2	2	44
<b>TOTAL</b>	<b>4 967</b>	<b>729</b>	<b>(44)</b>	<b>131</b>	<b>(6)</b>	<b>50</b>	<b>5 827</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

En 2014, comme en 2013, 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 2014 est de 8,9 millions de dollars US contre 6,9 millions de dollars US au 31 décembre 2013 (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		
<b>Au 31.12.2013</b>									
Clients et comptes rattachés	4 195	3 785	122	95	67	54	49	387	23
<b>Au 31.12.2014</b>									
Clients et comptes rattachés	5 072	4 609	160	108	75	50	69	462	1

## Note 17 - Trésorerie et équivalents de trésorerie

La composition du poste au 31 décembre 2014 se présente comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31.12.2013*</b>	<b>31.12.2014</b>
OPCVM	10	22
Placements à court terme	1 089	795
Dépôts à vue	448	816
<b>TOTAL</b>	<b>1 547</b>	<b>1 633</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

Les OPCVM sont classés au niveau 1 de la hiérarchie de juste valeur de la norme IFRS 13.

L'évolution du poste trésorerie et équivalents de trésorerie est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31.12.2013</b>	<b>1 547</b>
Variations de la période		46
Variations de périmètre		17
Écart de change		24
<b>Au 31.12.2014</b>		<b>1 633</b>

## Note 18 - Synthèse des actifs financiers

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable des actifs financiers du Groupe au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2014 :

	Valeur au bilan				Total
	Au coût amorti		À la juste valeur		
	Prêts & créances (A)	Actifs détenus jusqu'à l'échéance (B)	Actifs financiers à la juste valeur (via résultat) (C)	Actifs financiers disponibles à la vente (via capitaux propres) (D)	
<b>Au 31.12.2013*</b> (en millions d'euros)					=A+B+C+D
<b>Actifs financiers non courants</b>					
Titres de participation non consolidés				296	296
Dérivés actifs non courants			-		-
Autres actifs financiers non courants	74				74
<b>Sous-total actifs financiers non courants</b>	<b>74</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>296</b>	<b>370</b>
Autres actifs financiers courants	195				195
Dérivés actifs courants			864		864
Clients et comptes rattachés	4 195				4 195
Comptes courants d'exploitation et autres créances	58				58
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 537		10		1 547
<b>Sous-total actifs financiers courants</b>	<b>5 985</b>	<b>-</b>	<b>874</b>	<b>-</b>	<b>6 859</b>
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>6 059</b>	<b>-</b>	<b>874</b>	<b>296</b>	<b>7 229</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

	Valeur au bilan				Total
	Au coût amorti		À la juste valeur		
	Prêts & créances (A)	Actifs détenus jusqu'à l'échéance (B)	Actifs financiers à la juste valeur (via résultat) (C)	Actifs financiers disponibles à la vente (via capitaux propres) (D)	
<b>Au 31.12.2014</b> (en millions d'euros)					=A+B+C+D
<b>Actifs financiers non courants</b>					
Titres de participation non consolidés				333	333
Dérivés actifs non courants			29		29
Autres actifs financiers non courants	113				113
<b>Sous-total actifs financiers non courants</b>	<b>113</b>	<b>-</b>	<b>29</b>	<b>333</b>	<b>475</b>
Autres actifs financiers courants	221				221
Dérivés actifs courants			377		377
Clients et comptes rattachés	5 072				5 072
Comptes courants d'exploitation et autres créances	49				49
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 611		22		1 633
<b>Sous-total actifs financiers courants</b>	<b>6 953</b>	<b>-</b>	<b>399</b>	<b>-</b>	<b>7 352</b>
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>7 066</b>	<b>-</b>	<b>428</b>	<b>333</b>	<b>7 827</b>

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 2014 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 2013, 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*	52	-	-	52
Dérivés actifs	-	864	-	864
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10	-	-	10
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>864</b>	<b>-</b>	<b>926</b>

(\*) Hors titres évalués au coût.

Au 31 décembre 2014, 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*	70	-	-	70
Dérivés actifs	-	406	-	406
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	-	-	22
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>406</b>	<b>-</b>	<b>498</b>

(\*) Hors titres évalués au coût.

Sur l'exercice 2014 (comme en 2013), 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 31.12.2013 (en millions d'euros)	Montant brut (A)	Montant compensé (B)	Montant net au bilan <sup>(1)</sup> (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.

Au 31.12.2014 (en millions d'euros)	Montant brut (A)	Montant compensé (B)	Montant net au bilan <sup>(1)</sup> (C)	Montant soumis à un accord de compensation mais non compensé (D)	Montant net (C)-(D)
Dérivés actifs	406	-	406	401	5

(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 2014, comme au 31 décembre 2013, 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 2014, 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 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 %	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>417 029 585</b>	<b>100,00 %</b>	<b>515 810 768</b>	<b>100,00 %</b>

(\*) Droits de vote exerçables.

#### 31 DÉCEMBRE 2014

Actionnaires	Nombre d'actions	% Capital	Nombre droits de vote	% Droits de vote*
Public	264 821 713	63,50 %	270 605 602	52,73 %
État	91 693 131	21,99 %	130 693 131	25,47 %
Actionnariat salarié et anciens salariés	59 911 414	14,37 %	111 926 730	21,80 %
Autodétention / Autocontrôle	603 327	0,14 %	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>417 029 585</b>	<b>100,00 %</b>	<b>513 225 463</b>	<b>100,00 %</b>

(\*) Droits de vote exerçables.

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 603 327 actions d'autodétention sont privées de droit de vote.

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. Ainsi au 31 décembre 2013, sa participation s'élevait à 22,41 % du capital de Safran.

Consécutivement à ces deux cessions, les salariés et anciens salariés du Groupe (dans 13 pays) ont souscrit 1,7 million d'actions Safran proposées à la vente par l'État (conformément à la loi dite de privatisation de 1986, article 11 de la loi 86-912 du 6 août 1986), au prix de 41,58 euros, au second semestre 2014. À l'issue de cette opération, la participation de l'État français s'élève désormais à 21,99 % du capital de Safran.

La charge IFRS 2 liée à la décote accordée aux salariés s'élève à 3,5 millions d'euros (comptabilisée en charges de personnel).

Par ailleurs, pour accompagner l'offre de l'État, le Groupe a proposé deux formules d'acquisition de ces actions, dont l'une assortie d'un abondement de la Société. La charge relative à cet abondement s'élève à 6,7 millions d'euros.

### ■ Actions d'autodétention

Le nombre d'actions d'autodétention a augmenté depuis le 31 décembre 2013 suite à l'acquisition nette de 22 223 actions dans le cadre du contrat de liquidité du Groupe.

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. Ainsi, le Groupe a signé en 2012 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.

L'assemblée générale du 27 mai 2014 a renouvelé cette autorisation.

Dans le cadre de ces autorisations et de ce contrat de liquidité, sur l'année 2014, la Société a acheté 1 690 322 actions pour 83 millions d'euros et en a vendu 1 668 099 actions pour 82 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, 84 723 actions sont détenues dans le cadre de ce contrat de liquidité.

## c) Capitaux propres

Leur évolution résulte des événements suivants :

(en millions d'euros)

<b>Capitaux propres part du Groupe avant résultat au 31 décembre 2013*</b>	<b>5 249</b>
Affectation du résultat 31 décembre 2013	1 386
Distribution du solde de dividendes 2013	(267)
Distribution de l'acompte sur dividendes 2014	(233)
Variation écarts de conversion et couverture d'investissement net	267
Impôts courants comptabilisés en capitaux propres sur couvertures d'investissements nets	30
Variation des écarts actuariels sur engagements de retraite	(113)
Impôts différés comptabilisés en capitaux propres sur variation des écarts actuariels	34
Livraison et cession d'actions propres	(1)
Actifs financiers disponibles à la vente	21
Autres	6
<b>CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE AVANT RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>6 379</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

## d) Distribution de dividendes

Au titre de 2013, un dividende de 1,12 euro par action a été distribué et versé partiellement en 2013 au travers d'un acompte d'un montant unitaire de 0,48 euro par action, soit un montant de 200 millions d'euros, et pour le solde au cours du premier semestre 2014 au travers d'un versement de 0,64 euro par action, soit un montant de 267 millions d'euros.

Le conseil d'administration, qui s'est tenu le 17 décembre 2014 a décidé de la distribution d'un acompte sur le dividende au titre de l'exercice 2014 d'un montant unitaire de 0,56 euro par action, soit un montant de 233 millions d'euros.

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale, devant se tenir le 23 avril 2015 et devant statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2014, de distribuer un dividende de 1,20 euro par action au titre de cet exercice, soit 500 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.



## Note 20 - Provisions

Les provisions se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2013*	Dotations	Reprises			Variations		31.12.2014
			Utilisations	Reclassements	Sans objet	de périmètre	Autres	
Garanties de fonctionnement	700	268	(154)	-	(72)	10	13	765
Garanties financières	26	10	-	-	(16)	-	4	24
Prestations à fournir	523	468	(257)	-	(10)	-	10	734
Engagements de retraites et assimilés	790	80	(75)	(1)	-	5	119	918
Contrats commerciaux et créances à long terme	156	58	(31)	-	(22)	1	11	173
Pertes à terminaison et pertes sur engagements de livraisons	474	172	(88)	(77)	(66)	-	(11)	404
Litiges	34	10	(7)	-	(6)	-	-	31
Autres <sup>(1)</sup>	255	106	(71)	-	(14)	2	2	280
<b>TOTAL</b>	<b>2 958</b>	<b>1 172</b>	<b>(683)</b>	<b>(78)</b>	<b>(206)</b>	<b>18</b>	<b>148</b>	<b>3 329</b>
<b>Non courant</b>	<b>1 738</b>							<b>1 870</b>
<b>Courant</b>	<b>1 220</b>							<b>1 459</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

(1) Dont une provision de 79 millions d'euros (85 millions d'euros au 31 décembre 2013) 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)	31.12.2014
Dotations nettes comptabilisées en résultat opérationnel <sup>(1)</sup>	94
Dotations nettes comptabilisées en résultat financier	111
<b>TOTAL DES DOTATIONS NETTES</b>	<b>205</b>

(1) Dont 76 millions d'euros en résultat opérationnel courant (cf. note 6).

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 2014, il reste environ 175 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 de cadres supérieurs du Groupe.

Le dispositif a pris effet au 1<sup>er</sup> 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.

### b) Analyse de la situation financière

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014	France	Grande-Bretagne	Reste du monde
Engagement brut	1 232	1 460	701	578	181
Actifs de couverture	442	542	11	428	103
<b>Provision comptable*</b>	<b>790</b>	<b>918</b>	<b>690</b>	<b>150</b>	<b>78</b>
• Régime de retraite à prestations définies	220	275	63	150	62
• Indemnités de départ à la retraite	531	601	587	-	14
• Médailles et autres engagements	39	42	40	-	2
<b>Actifs nets comptabilisés</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

Parallèlement, le Groupe a signé un accord pour une durée déterminée de trois ans à compter de décembre 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 cadres.

#### ■ 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 87 % pour l'employeur et de 13 % 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 :

- Amériques : des fonds de pension principalement au Canada et dans une faible mesure aux États-Unis, 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.

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014	Régime de retraites à prestations définies	Indemnités de départ à la retraite	Médailles et autres avantages long terme
Engagement brut	1 232	1 460	817	601	42
Actifs de couverture	442	542	542	-	-
<b>Provision comptable</b>	<b>790</b>	<b>918</b>	<b>275</b>	<b>601</b>	<b>42</b>
<b>Actifs nets comptabilisés</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

L'augmentation de 228 millions d'euros de l'engagement brut est principalement liée au changement d'hypothèses utilisées dans les évaluations actuarielles des engagements de retraites et assimilés (baisse du taux d'actualisation de 1,25 point sur la zone Euro et de 1,00 point sur la Grande Bretagne).

La charge des régimes en 2013 et 2014 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Coût des services rendus	(40)	(47)
Écarts actuariels comptabilisés (sur autres avantages long terme)	-	(3)
Mise en place, modification et liquidation de régimes	(39)	2
Frais administratifs	(1)	(1)
<b>Total composante opérationnelle de la charge</b>	<b>(80)</b>	<b>(49)</b>
Charge / produits d'intérêt sur l'engagement net	(24)	(25)
<b>Total composante financière de la charge</b>	<b>(24)</b>	<b>(25)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(104)</b>	<b>(74)</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

Le Groupe prévoit de verser, en 2015, des cotisations à hauteur de 37 millions d'euros pour ses régimes de retraite à prestations définies. Principales hypothèses retenues pour le calcul des engagements bruts :

		Zone Euro	Grande-Bretagne
<b>Taux d'actualisation</b>	31.12.2013	3,00 %	4,50 %
	<b>31.12.2014</b>	<b>1,75 %</b>	<b>3,50 %</b>
<b>Taux d'inflation</b>	31.12.2013	2,00 %	3,35 %
	<b>31.12.2014</b>	<b>1,75 %</b>	<b>3,20 %</b>
<b>Taux de revalorisation des rentes</b>	31.12.2013	2,00 %	3,20 %
	<b>31.12.2014</b>	<b>1,75 %</b>	<b>3,20 %</b>
<b>Taux d'augmentation des salaires</b>	31.12.2013	1,50 %-5,00 %	NA
	<b>31.12.2014</b>	<b>1,12 %-5,00 %</b>	<b>NA</b>
<b>Age de départ à la retraite</b>	31.12.2013	Cadres : 64/65 ans	
		Non-cadres : 62/65 ans	65 ans
	<b>31.12.2014</b>	<b>Cadres : 64/65 ans</b>	
		<b>Non-cadres : 62/65 ans</b>	<b>65 ans</b>

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 2014 :

(en millions d'euros)

Sensibilité en point de base	- 0,50 %	0,50 %
Taux d'actualisation	112	(97)
Taux d'inflation	(43)	50
Taux d'augmentation des salaires	(46)	54

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)	31.12.2013	31.12.2014	Régime de retraites à prestations définies	Indemnités de départ à la retraite	Médailles et autres engagements
<b>VALEURS DES ENGAGEMENTS BRUTS EN DÉBUT DE PÉRIODE</b>	<b>1 135</b>	<b>1 232</b>	<b>663</b>	<b>531</b>	<b>38</b>
<b>A. Charge des régimes</b>					
Coût des services rendus	40	47	16	27	4
Écarts actuariels comptabilisés (sur autres avantages long terme)	-	3	-	-	3
Mise en place, modification et liquidation de régimes	39	(2)	-	(1)	(1)
Charge d'intérêts sur les engagements	41	45	28	16	1
<b>Total charge au compte de résultat</b>	<b>120</b>	<b>93</b>	<b>44</b>	<b>42</b>	<b>7</b>
<b>B. Écarts actuariels générés dans l'année sur les régimes postérieurs à l'emploi</b>					
Écarts actuariels découlant des changements d'hypothèses démographiques	3	7	(1)	8	-
Écarts actuariels découlant des changements d'hypothèses financières	36	143	92	51	-
Écarts d'expérience	1	(2)	(19)	17	-
<b>Total réévaluation en Autres éléments du résultat global</b>	<b>40</b>	<b>148</b>	<b>72</b>	<b>76</b>	<b>-</b>
<b>C. Autres éléments</b>					
Cotisations de l'employé	3	3	3	-	-
Prestations payées	(63)	(72)	(21)	(48)	(3)
Effet des variations de périmètre	-	18	18	-	-
Autres mouvements	9	-	-	-	-
Écart de change	(12)	38	38	-	-
Reclassement en passifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-
<b>Total autres éléments</b>	<b>(63)</b>	<b>(13)</b>	<b>38</b>	<b>(48)</b>	<b>(3)</b>
<b>VALEUR DES ENGAGEMENTS BRUTS EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>1 232</b>	<b>1 460</b>	<b>817</b>	<b>601</b>	<b>42</b>
Duration moyenne pondérée des régimes	14	14	17	11	8

### ■ Variation de la juste valeur des actifs de couverture

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013	31.12.2014	Régime de retraites à prestations définies	Indemnités de départ à la retraite	Médailles et autres engagements
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN DÉBUT DE PÉRIODE</b>	<b>404</b>	<b>442</b>	<b>442</b>	-	-
<b>A. Produit des régimes</b>					
Produit d'intérêt sur les actifs de couverture	17	20	20	-	-
Frais administratifs	(1)	(1)	(1)	-	-
<b>Total produit au compte de résultat</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	-	-
<b>B. Écarts actuariels générés dans l'année sur les régimes postérieurs à l'emploi</b>					
Rendement des actifs du régime (hors partie en produit d'intérêt)	19	35	35	-	-
<b>Total réévaluation en Autres éléments du résultat global</b>	<b>19</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	-	-
<b>C. Autres éléments</b>					
Cotisations de l'employé	3	3	3	-	-
Cotisations de l'employeur	28	20	20	-	-
Prestations payées	(18)	(21)	(21)	-	-
Effet des variations de périmètre	-	13	13	-	-
Autres mouvements	-	2	2	-	-
Écart de change	(10)	29	29	-	-
Reclassement en actifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-
<b>Total autres éléments</b>	<b>3</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	-	-
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>442</b>	<b>542</b>	<b>542</b>	-	-

### d) Allocation d'actifs

	Grande-Bretagne % d'allocation au		Autre Europe % d'allocation au	
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014
Actions	36,13 %	35,17 %	15,41 %	16,57 %
Obligations et titres de dettes	26,59 %	28,27 %	66,04 %	64,89 %
Immobilier	6,68 %	6,77 %	8,39 %	10,09 %
OPCVM et fonds diversifiés	25,59 %	20,62 %	0,00 %	0,00 %
Liquidités	0,96 %	0,65 %	1,68 %	2,02 %
Autres	4,05 %	8,52 %	8,48 %	6,43 %

Il n'y a pas d'actifs sans cotation sur marché actifs (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 assure l'équilibre financier des régimes.

### e) Cotisations au titre des régimes à cotisations définies

La charge de l'année 2014 au titre des régimes à cotisations définies a été de 352 millions d'euros (331 millions d'euros en 2013, montant retraité de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats »).

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.

### 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.

Conformément à la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014, ce dispositif sera remplacé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 par un compte personnel de formation ; les heures acquises au titre du droit individuel à la formation, et non consommées au 31 décembre 2014 sont conservées.

## 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)

<b>Au 31.12.2013</b>	<b>670</b>
Nouvelles avances reçues	46
Remboursement d'avances	(43)
Charges d'intérêts et actualisation	32
Écart de change	-
Révision des probabilités de remboursement des avances remboursables	8
<b>Au 31.12.2014</b>	<b>713</b>

La valeur des dettes soumises à des conditions particulières fait l'objet d'estimations portant sur les montants à rembourser et leurs dates de remboursement. Leur juste valeur ne peut être estimée de façon fiable.

## Note 23 - Passifs financiers portant intérêts

### Décomposition des passifs financiers portant intérêts

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Emprunt obligataire	-	214
Billets non garantis de premier rang en USD	832	999
Dettes de crédit-bail	104	143
Emprunts à long terme	355	302
<b>Total des passifs financiers non courants portant intérêts (partie &gt; 1 an dette financière à l'origine)</b>	<b>1 291</b>	<b>1 658</b>
Emprunt obligataire	753	-
Dettes de crédit-bail	15	19
Emprunts à long terme	343	347
Intérêts courus non échus	11	12
<b>Passifs financiers courants portant intérêts à long terme dès l'origine</b>	<b>1 122</b>	<b>378</b>
Billets de trésorerie	250	946
Concours bancaires court terme et assimilés	73	183
<b>Passifs financiers courants portant intérêts à court terme dès l'origine</b>	<b>323</b>	<b>1 129</b>
<b>Total des passifs financiers courants portant intérêts (&lt; 1 an)</b>	<b>1 445</b>	<b>1 507</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS PORTANT INTÉRÊTS</b>	<b>2 736</b>	<b>3 165</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	
<b>Au 31.12.2013</b>	<b>2 736</b>
Augmentation des emprunts <sup>(1)</sup>	271
Intérêts courus	1
Diminution des emprunts	(850)
Variations des financements court terme	809
Variations de périmètre	5
Écarts de change	126
Reclassements & autres	67
<b>Au 31.12.2014</b>	<b>3 165</b>

(1) Dont 61 millions d'euros d'augmentation des dettes de crédit-bail.

Les échéances des passifs portant intérêts sont :

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2014
Échéances en :		
N + 1	1 445	1 507
N + 2 à N + 5	338	469
Au-delà de 5 ans	953	1 189
<b>TOTAL</b>	<b>2 736</b>	<b>3 165</b>

La répartition des emprunts par devise s'analyse comme suit :

(en millions)	31.12.2013		31.12.2014	
	devises	euros	devises	euros
EUR	1 873	1 873	2 001	2 001
USD	1 184	860	1 386	1 142
Autres	NA	3	NA	22
<b>TOTAL</b>		<b>2 736</b>		<b>3 165</b>

L'analyse des taux des passifs portant intérêts fait ressortir :

- une décomposition globale taux fixe et variable, avant couverture :

(en millions d'euros)	Total		Non courant				Courant			
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013		31.12.2014		31.12.2013		31.12.2014	
	Base	Base	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen
Taux fixe	1 680	1 320	893	4,28 %	1 264	4,06 %	787	3,93 %	56	1,35 %
Taux variable	1 056	1 845	398	1,21 %	394	1,25 %	658	0,91 %	1 451	0,64 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 736</b>	<b>3 165</b>	<b>1 291</b>	<b>3,33 %</b>	<b>1 658</b>	<b>3,39 %</b>	<b>1 445</b>	<b>2,56 %</b>	<b>1 507</b>	<b>0,67 %</b>

- une décomposition globale taux fixe et variable, après couverture :

(en millions d'euros)	Total		Non courant				Courant			
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013		31.12.2014		31.12.2013		31.12.2014	
	Base	Base	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen	Base	Taux moyen
Taux fixe	959	235	172	3,99 %	179	3,92 %	787	3,27 %	56	1,35 %
Taux variable	1 777	2 930	1 119	1,90 %	1 479	1,88 %	658	0,91 %	1 451	0,64 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 736</b>	<b>3 165</b>	<b>1 291</b>	<b>2,18 %</b>	<b>1 658</b>	<b>2,10 %</b>	<b>1 445</b>	<b>2,19 %</b>	<b>1 507</b>	<b>0,67 %</b>

La position financière nette du Groupe s'établit de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Trésorerie et équivalents de trésorerie (A)	1 547	1 633
Passifs financiers portant intérêts (B)	2 736	3 165
Juste valeur des instruments dérivés de taux en couverture de la dette (C)	(31)	29
<b>TOTAL (A)-(B)+(C)</b>	<b>(1 220)</b>	<b>(1 503)</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

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 contre-valeur euros de cette émission a eu un impact négatif de 118 millions d'euros dans la position financière nette du Groupe au 31 décembre 2014.

Le gearing du Groupe ressort à :

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Position financière nette	(1 220)	(1 503)
Capitaux propres	6 813	6 478
<b>GEARING</b>	<b>17,91 %</b>	<b>23,20 %</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).



### ■ 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 %.

Cette émission a été intégralement maintenue en dollars US.

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 2014 à 2,42 % après prise en compte des instruments dérivés de taux d'intérêt.

- L'emprunt obligataire Safran de 750 millions d'euros à 5 ans émis le 26 novembre 2009 auprès d'investisseurs français a été entièrement remboursé à son échéance (26 novembre 2014).
- Emprunt obligataire Safran de 200 millions d'euros à 10 ans émis le 11 avril 2014 (échéance 11 avril 2024) auprès d'investisseurs français. Il a fait l'objet d'une couverture de taux d'intérêt en euros (swap à taux variable sur l'Euribor 3 mois). Cet emprunt initialement à un taux fixe ressort en 2014 à 1,60 % après prise en compte des instruments dérivés de taux d'intérêt.
- Emprunts Banque Européenne d'Investissement (BEI) de 225 millions d'euros (263 millions d'euros au 31 décembre 2013) à taux variable indexé sur l'Euribor 3 mois + 0,73 % et ayant un amortissement linéaire annuel à compter du 17 décembre 2013 avec échéance finale 17 décembre 2020.
- Financement Épargne Salariale dans le cadre du PEG de 417 millions d'euros (418 millions d'euros au 31 décembre 2013).

L'échéance maximum est de 5 ans et la part à moins d'un an représente 306 millions d'euros. Le taux de rémunération défini annuellement indexé sur le taux BTAN 5 ans est de 1,87 % pour 2014 (contre 1,62 % en 2013).

Les autres emprunts à long moyen terme sont constitués de montants unitaires non significatifs.

### ■ Principaux emprunts à court terme

- Billets de trésorerie : 946 millions d'euros (250 millions d'euros au 31 décembre 2013).  
Ce montant regroupe plusieurs tirages aux conditions de marché sur des échéances à moins d'un an.
- Comptes courants financiers des filiales : 126 millions d'euros (31 millions d'euros au 31 décembre 2013). Rémunération indexée sur les taux Euribor.

Les autres dettes à court terme sont constituées de montants unitaires non significatifs.

### ■ Cession de créances sans recours

Il faut noter que la position financière nette au 31 décembre 2014, comme au 31 décembre 2013, 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 4 ans. Cette ligne est utilisée au 31 décembre 2014 à hauteur de 160 millions de dollars US (soit 80 millions de dollars US à 50 %) ; (et au 31 décembre 2013 à hauteur de 124 millions de dollars US soit 62 millions de dollars US à 50 %),
  - ligne confirmée de 1 650 millions de dollars US à 364 jours renouvelée en décembre 2014 par un pool de 10 banques coordonné par Royal Bank of Scotland (1 000 millions de dollars US au 31 décembre 2013), utilisée au 31 décembre 2014 à hauteur de 1 126 millions de dollars US (soit 563 millions de dollars US à 50 %) contre 998 millions de dollars US (soit 499 millions de dollars US à 50 %) au 31 décembre 2013 ;
- CFM SA :
  - ligne confirmée d'un équivalent en dollars US de 110 millions d'euros initialement consentie en juillet 2010 par Medio Credito (Groupe Intesa San Paolo). Cette ligne est utilisée au 31 décembre 2014 à hauteur de 70 millions de dollars US (soit 35 millions de dollars US à 50 %) contre 55 millions de dollars US (soit 27,5 millions de dollars US à 50 %) au 31 décembre 2013.

## Note 24 · Fournisseurs et autres créditeurs

(en millions d'euros)	31.12.2013*	Variations de la période	Variations de périmètre	Écarts de change	Reclassements	31.12.2014
<b>Dettes opérationnelles</b>	<b>7 713</b>	<b>682</b>	<b>126</b>	<b>60</b>	<b>(25)</b>	<b>8 556</b>
Clients créditeurs	1 124	382	1	-	(5)	1 502
Clients, avances et acomptes	3 316	(158)	57	4	-	3 219
Dettes fournisseurs	2 112	363	40	49	(18)	2 546
Compte courant d'exploitation	8	(27)	24	-	(1)	4
Dettes sociales	1 153	122	4	7	(1)	1 285
<b>Autres dettes</b>	<b>955</b>	<b>99</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>1 082</b>
État - autres impôts à payer	180	23	1	1	-	205
Produits constatés d'avance	610	76	4	9	-	699
Autres	165	-	3	4	6	178
<b>TOTAL</b>	<b>8 668</b>	<b>781</b>	<b>134</b>	<b>74</b>	<b>(19)</b>	<b>9 638</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

Les dettes fournisseurs ne portent pas intérêt et ont une échéance à moins d'un an.

Les produits constatés d'avance concernent principalement de la facturation à l'avancement et du différé de chiffre d'affaires.

Les échéances de ces éléments sont :

(en millions d'euros)	Total	< 12 mois	> 12 mois
Dettes opérationnelles	8 556	8 092	464
Autres dettes	1 082	843	239
<b>TOTAL</b>	<b>9 638</b>	<b>8 935</b>	<b>703</b>

## Note 25 · Autres passifs financiers courants et non courants

(en millions d'euros)	31.12.2013*	Variations de la période	Variations de périmètre	Écarts de change	Reclassements	31.12.2014
Dettes sur acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	162	12	-	1	13	188
Dettes sur acquisition de titres	42	(4)	-	-	-	38
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>226</b>
<b>Non courant</b>	<b>140</b>					<b>101</b>
<b>Courant</b>	<b>64</b>					<b>125</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariat » (cf. note 3.b).

## Note 26 - Synthèse des passifs financiers

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable des passifs financiers du Groupe au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2014 :

### AU 31 DÉCEMBRE 2013\*

(en millions d'euros)	Valeur au bilan		Total
	Passifs financiers au coût amorti <sup>(1)</sup>	Passifs financiers à la juste valeur	
Dettes soumises à des conditions particulières	670		670
Passifs financiers non courants portant intérêts	1 291		1 291
Passifs financiers courants portant intérêts	1 445		1 445
Dettes fournisseurs	2 112		2 112
Dettes sur acquisition de titres	42	-	42
Dettes sur acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	162		162
Comptes courants d'exploitation	8		8
Dérivés passifs non courants		36	36
Dérivés passifs courants		150	150
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>5 730</b>	<b>186</b>	<b>5 916</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

(1) Y compris passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

### AU 31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	Valeur au bilan		Total
	Passifs financiers au coût amorti <sup>(1)</sup>	Passifs financiers à la juste valeur	
Dettes soumises à des conditions particulières	713		713
Passifs financiers non courants portant intérêts	1 658		1 658
Passifs financiers courants portant intérêts	1 507		1 507
Dettes fournisseurs	2 546		2 546
Dettes sur acquisition de titres	38	-	38
Dettes sur acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	188		188
Comptes courants d'exploitation	4		4
Dérivés passifs courants		1 636	1 636
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>6 654</b>	<b>1 636</b>	<b>8 290</b>

(1) Y compris passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

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 2014 comme en 2013, la juste valeur des passifs financiers est proche de la valeur nette comptable sauf pour les éléments suivants :

(en millions d'euros)	2013		2014	
	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
Dettes soumises à des conditions particulières	670	NA	713	NA
Passifs financiers portant intérêts <sup>(1)</sup>	2 736	2 772	3 165	3 184

(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 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
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>186</b>	<b>-</b>	<b>186</b>

Au 31 décembre 2014, 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	-	1 636	-	1 636
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>1 636</b>	<b>-</b>	<b>1 636</b>

Sur l'exercice 2014, comme en 2013, 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 2013

(en millions d'euros)	Montant brut (A)	Montant compensé (B)	Montant net au bilan <sup>(1)</sup> (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.

### AU 31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	Montant brut (A)	Montant compensé (B)	Montant net au bilan <sup>(1)</sup> (C)	Montant soumis à un accord de compensation mais non compensé (D)	Montant net (C) - (D)
Dérivés passifs	1 636	-	1 636	401	1 235

(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 2014 comme au 31 décembre 2013, 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)	31.12.2013		31.12.2014	
	À l'actif	Au passif	À l'actif	Au passif
<b>Gestion du risque de taux d'intérêt</b>	<b>10</b>	<b>(41)</b>	<b>29</b>	<b>-</b>
Swaps payeurs taux fixe	-	(5)	-	-
Swaps payeurs taux variable	10	(36)	29	-
<b>Gestion du risque de change</b>	<b>852</b>	<b>(134)</b>	<b>375</b>	<b>(1 616)</b>
Swaps de change	-	-	-	-
Achats et ventes à terme de devises	652	(56)	163	(364)
Options de change	200	(78)	212	(1 252)
<b>Gestion du risque de matières premières</b>	<b>2</b>	<b>(11)</b>	<b>2</b>	<b>(20)</b>
Achat à terme de matières premières	2	(11)	2	(20)
<b>TOTAL</b>	<b>864</b>	<b>(186)</b>	<b>406</b>	<b>(1 636)</b>

### 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 7,0 milliards de dollars US pour 2014.

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 volatile.

#### ■ 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.

#### ■ 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 EUR / 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 EUR).

### ■ Dérivés de change

Le portefeuille des dérivés de change se ventile comme suit :

(en millions de devises)	31.12.2013				31.12.2014			
	Juste valeur <sup>(1)</sup>	Montant notionnel <sup>(1)</sup>	< 1 an	de 1 à 5 ans	Juste valeur <sup>(1)</sup>	Montant notionnel <sup>(1)</sup>	< 1 an	de 1 à 5 ans
<b>Contrat forward</b>	<b>596</b>				<b>(201)</b>			
Position vendeuse de USD	620	12 348	8 317	4 031	(307)	9 036	7 054	1 982
<i>Dont contre EUR</i>	<i>593</i>	<i>11 855</i>	<i>8 091</i>	<i>3 764</i>	<i>(306)</i>	<i>8 457</i>	<i>6 675</i>	<i>1 782</i>
Position acheteuse de USD	(31)	(2 808)	(2 631)	(177)	70	(917)	(667)	(250)
<i>Dont contre EUR</i>	<i>(31)</i>	<i>(2 808)</i>	<i>(2 631)</i>	<i>(177)</i>	<i>48</i>	<i>(497)</i>	<i>(297)</i>	<i>(200)</i>
Position vendeuse de CAD contre CHF	4	6	6	-	3	36	36	-
Position vendeuse de GBP contre EUR	1	75	75	-	48	550	200	350
Position acheteuse de CAD contre EUR	-	-	-	-	27	240	-	240
Position acheteuse de EUR contre CHF	(3)	(56)	(32)	(24)	1	(11)	(11)	-
Position acheteuse de EUR contre SGD	-	-	-	-	(18)	(280)	(280)	-
Position acheteuse de PLN contre EUR	1	(210)	(70)	(140)	1	(255)	(85)	(170)
Position acheteuse de MXN contre USD	4	(5 040)	(1 540)	(3 500)	(26)	(6 900)	(2 300)	(4 600)
<b>Options de change</b>	<b>122</b>				<b>(1 040)</b>			
Achat Put USD	82	8 000	7 900	100	179	12 400	5 900	6 500
Vente Put USD	(3)	(400)	(400)	-	15	(1 800)	(1 800)	-
Vente Call USD	(75)	18 083	15 583	2 500	(1 001)	28 350	12 350	16 000
Achat Call USD	2	(1 983)	(1 983)	-	6	(3 600)	(3 600)	-
Achat Put EUR	1	45	45	-	3	280	280	-
Vente Call EUR	-	90	90	-	(3)	560	560	-
Accumulateurs Vendeurs de USD <sup>(2)</sup>	110	5 299	4 181	1 118	(198)	6 434	6 434	-
Accumulateurs Acheteurs de USD <sup>(2)</sup>	-	(751)	(751)	-	(41)	(503)	(503)	-
Accumulateurs Vendeurs de CAD <sup>(2)</sup>	5	73	73	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>718</b>				<b>(1 241)</b>			

(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 (1 959) millions d'euros entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014 se décompose entre (1 923) millions d'euros de variation de juste valeur des instruments dérivés de change non dénoués au 31 décembre 2014 et (36) 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 ((1 923)) millions d'euros est inscrite en résultat financier de la période : (1 922) 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, (31) millions d'euros en « gain ou perte de change » correspondant aux dérivés affectés à la couverture des positions bilantielles et 30 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. préambule du chapitre 2.1 du présent document de référence).

## ■ 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 :

(en millions d'USD)	31.12.2013	31.12.2014
Total actifs hors dérivés	1 527	1 655
Total passifs hors dérivés	(2 215)	(2 582)
Dérivés de couverture de positions bilantielles <sup>(1)</sup>	(369)	(334)
<b>EXPOSITION NETTE APRÈS PRISE EN COMPTE DES DÉRIVÉS DE COUVERTURE DE POSITIONS BILANTIELLES</b>	<b>(1 057)</b>	<b>(1 261)</b>

(1) 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 (1 571) millions de dollar US pour une juste valeur globale des dérivés de change EUR/USD de (1 576) millions de dollars US au 31 décembre 2014 (respectivement 890 millions de dollars US et 916 millions de dollars US au 31 décembre 2013).

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 (en millions d'euros)	31.12.2013		31.12.2014	
	USD		USD	
Cours de clôture	1,38		1,21	
Hypothèses de variation du cours euro/dollar	- 5 %	+ 5 %	- 5 %	+ 5 %
Cours euro/dollar utilisé pour l'étude de sensibilité	1,31	1,45	1,15	1,27
Impact avec contrepartie en résultat (avant impôt)	(377)	274	(1 232)	1 058
Impact avec contrepartie en capitaux propres (avant impôt)	(44)	40	(53)	48

## 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 de 750 millions d'euros, qui ne faisait pas l'objet d'une couverture de juste valeur, a été entièrement remboursée en novembre 2014.

En 2014, la nouvelle émission obligataire pour 200 millions d'euros a été variabilisée, dans le cadre d'une couverture de juste valeur, avec des swaps de taux payeur variable / receveur fixe, à échéance avril 2024.

(en millions d'euros)	31.12.2013					31.12.2014				
	Juste valeur	Montant notionnel (€)	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Juste valeur	Montant notionnel (€)	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
<b>Swaps de taux</b>										
Payeur variable	10	500	500	-	-	14	200	-	-	200
Payeur fixe	(5)	500	500	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>					<b>14</b>				

Pour la nouvelle émission obligataire de 200 millions d'euros, les variations de juste valeur de l'instrument de couverture et de l'élément couvert enregistrées en résultat financier sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2014
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	-	14
Variation de juste valeur de l'élément couvert	-	(14)
<b>IMPACT EN RÉSULTAT NET DES COUVERTURES DE JUSTE VALEUR DE TAUX D'INTÉRÊT</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Exposition au risque de taux d'intérêt euro avant et après prise en compte des dérivés :

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	775	642	60	396	835	1 038
Autres actifs financiers	-	99	1	73	1	172
Trésorerie et équivalents de trésorerie	124	1 123			124	1 123
<b>Exposition nette avant prise en compte des dérivés</b>	<b>651</b>	<b>(580)</b>	<b>59</b>	<b>323</b>	<b>710</b>	<b>(257)</b>
Dérivés <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	-	-
<b>Exposition nette après prise en compte des dérivés</b>	<b>651</b>	<b>(580)</b>	<b>59</b>	<b>323</b>	<b>710</b>	<b>(257)</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

(1) Présentés en montant notionnel.

31.12.2014 (en millions d'euros)	Courant		Non courant		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Passifs financiers portant intérêts	15	1 327	265	394	280	1 721
Autres actifs financiers	-	118	-	113	-	231
Trésorerie et équivalents de trésorerie	51	1 276			51	1 276
<b>Exposition nette avant prise en compte des dérivés</b>	<b>(36)</b>	<b>(67)</b>	<b>265</b>	<b>281</b>	<b>229</b>	<b>214</b>
Dérivés <sup>(1)</sup>	-	-	(200)	200	(200)	200
<b>Exposition nette après prise en compte des dérivés</b>	<b>(36)</b>	<b>(67)</b>	<b>65</b>	<b>481</b>	<b>29</b>	<b>414</b>

(1) 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 maintenue en dollars US et 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 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.

(en millions d'euros)	31.12.2013					31.12.2014				
	Juste valeur	Montant notionnel USD	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Juste valeur	Montant notionnel USD	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
<b>Swaps de taux dollars US</b>										
Payeur variable couverture de juste valeur	(36)	1 045	-	-	1 045	15	1 045	-	-	1 045
Payeur fixe couverture juste valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>(36)</b>					<b>15</b>				

Dans le cadre de cette couverture, les variations de juste valeur des instruments de couverture et de l'élément couvert enregistrées en résultat financier sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2014
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	(76)	51
Variation de juste valeur de l'élément couvert	75	(51)
<b>IMPACT EN RÉSULTAT NET DES COUVERTURES DE JUSTE VALEUR DE TAUX D'INTÉRÊT</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>

Exposition au risque de taux d'intérêt USD avant et après prise en compte des dérivés :

31.12.2013* (en millions d'USD)	Courant		Non courant		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Passifs financiers portant intérêts	13	24	1 147	-	1 160	24
Autres actifs financiers	39	75	-	2	39	77
Trésorerie et équivalents de trésorerie	55	261	-	-	55	261
<b>Exposition nette avant prise en compte des dérivés</b>	<b>(81)</b>	<b>(312)</b>	<b>1 147</b>	<b>(2)</b>	<b>1 066</b>	<b>(314)</b>
Dérivés <sup>(1)</sup>	-	-	(1 045)	1 045	(1 045)	1 045
<b>Exposition nette après prise en compte des dérivés</b>	<b>(81)</b>	<b>(312)</b>	<b>102</b>	<b>1 043</b>	<b>21</b>	<b>731</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

(1) Présentés en montant notionnel.

31.12.2014 (en millions d'USD)	Courant		Non courant		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Passifs financiers portant intérêts	29	145	1 212	-	1 241	145
Autres actifs financiers	39	86	-	-	39	86
Trésorerie et équivalents de trésorerie	161	83	-	-	161	83
<b>Exposition nette avant prise en compte des dérivés</b>	<b>(171)</b>	<b>(24)</b>	<b>1 212</b>	<b>-</b>	<b>1 041</b>	<b>(24)</b>
Dérivés <sup>(1)</sup>	-	-	(1 045)	1 045	(1 045)	1 045
<b>Exposition nette après prise en compte des dérivés</b>	<b>(171)</b>	<b>(24)</b>	<b>167</b>	<b>1 045</b>	<b>(4)</b>	<b>1 021</b>

(1) 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)	31.12.2013	31.12.2014
Hypothèses de variation des taux d'intérêt	+ 1 %	+ 1 %
Impact en résultat (avant impôt)	(2)	(13)
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. 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 5 à 6 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 2014 représentent un montant notionnel de 3 038 tonnes (3 671 tonnes au 31 décembre 2013) dont 1 059 ont une maturité inférieure à un an (975 au 31 décembre 2013) et 1 979 entre un et cinq ans (2 696 au 31 décembre 2013).

Les contrats d'achat à terme de platine au 31 décembre 2014 représentent un montant notionnel de 4 257 onces (5 808 onces au 31 décembre 2013) dont 2 073 ont une maturité inférieure à un an (1 692 au 31 décembre 2013) et 2 184 entre un et cinq ans (4 116 au 31 décembre 2013).

Les contrats d'achat à terme de pétrole au 31 décembre 2014 représentent un montant notionnel de 1 085 000 barils (718 000 au 31 décembre 2013) dont 186 000 ont une maturité inférieure à un an (67 000 au 31 décembre 2013) et 899 000 entre un et cinq ans (651 000 au 31 décembre 2013).

La juste valeur de ces instruments est de (18) millions d'euros au 31 décembre 2014. 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.

### 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 2013).

### 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 comptes rattachés 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 provisionnel, 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 2014 s'élèvent à 2 550 millions d'euros ; elles sont composées de 2 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 B.E.I. à l'émission de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain et aux lignes de crédits syndiqués 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 les opérations conjointes

Le Groupe détient des participations dans les opérations conjointes suivantes dont la contribution est comptabilisée à chaque ligne des états financiers :

- CFM International Inc. et CFM International SA : coordination du programme moteur CFM56 avec General Electric et sa commercialisation ;
- Famat : fabrication de carters de grandes dimensions en sous-traitance de Snecma et de General Electric ;

- Matis : fabrication de câblages aéronautiques ;
- CFan : production des aubes de soufflante larges cordes pour moteurs de forte puissance ;
- Regulus : propulsion spatiale ;
- Propulsion Technologies International : réparation et maintenance de moteurs.

La part du Groupe dans les différents agrégats financiers de ces opérations conjointes, qui est incluse dans les états financiers consolidés, est la suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Actifs courants	132	142
Actifs non courants	140	155
Passifs courants	199	199
Passifs non courants	4	5
Produits opérationnels	75	92
Charges opérationnelles	(61)	(68)
Résultat financier	(1)	(2)
Charge d'impôts	(14)	(2)
Résultat net	(1)	21
Flux liés aux activités opérationnelles <sup>(1)</sup>	16	40
Flux liés aux activités d'investissement	(1)	(3)
Flux liés aux activités de financement <sup>(1)</sup>	(11)	(8)

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats » (cf. note 3.b).

(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 entreprises associées, les co-entreprises, et les dirigeants.

L'État français détient également une action dans la société Herakles qui peut lui permettre de s'opposer à tout changement de contrôle de la société et à la vente d'actif de cette société.

Les relations avec les entreprises associées ne sont pas significatives sur 2013 et 2014. Elles ne sont donc pas incluses dans le tableau ci-dessous.

Les relations avec les parties liées autres que les co-entreprises sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013*	31.12.2014
Ventes aux parties liées autres que les co-entreprises	3 406	3 665
Achats auprès des parties liées autres que les co-entreprises	(135)	(139)

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013*	31.12.2014
Créances sur les parties liées autres que les co-entreprises	1 614	1 865
Dettes envers les parties liées autres que les co-entreprises	1 626	1 470

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013*	31.12.2014
Garanties données autres que les co-entreprises (engagements hors bilan) <sup>(1)</sup>	1 456	1 815

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats ».

(1) Cf. note 30.a.

Les transactions avec les parties liées autres que les co-entreprises concernent principalement la livraison de produits aéronautiques à Airbus et à la Direction générale de l'armement.

Les relations avec les co-entreprises sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013*	31.12.2014
Ventes aux co-entreprises	84	175
Achats auprès des co-entreprises	(35)	(76)

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013*	31.12.2014
Créances sur les co-entreprises	15	51
Dettes envers les co-entreprises	66	247

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013*	31.12.2014
Garanties données aux co-entreprises (engagements hors bilan) <sup>(1)</sup>	-	-

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats ».

(1) Cf. note 14.

## Rémunération des dirigeants

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013	31.12.2014
Avantages à court terme <sup>(1)</sup>	9,7	9,3
Avantages postérieurs à l'emploi	10,0	1,6
Autres avantages long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat	-	-
Avantages en capital	-	-

(1) Rémunérations, charges sociales patronales, jetons de présence et indemnités le cas échéant.

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.

Les rémunérations et avantages de toute nature, alloués aux membres du conseil d'administration et membres de la 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 13,7 millions d'euros au 31 décembre 2014 et à 11,4 millions d'euros au 31 décembre 2013.

## Note 30 · Engagements hors bilan et passifs éventuels

### a) Engagements hors bilan et passifs éventuels liés aux activités opérationnelles du Groupe

#### ■ Engagements donnés et passifs éventuels

Les différents engagements donnés liés aux activités opérationnelles sont les suivants :

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Engagements d'achat d'immobilisations incorporelles	333	367
Engagements d'achat d'immobilisations corporelles	312	289
Garanties données liées à l'exécution de contrats d'exploitation	2 735	3 275
Contrat de location simple	306	385
Garanties financières accordées dans le cadre de la vente des produits du Groupe	52	43
Autres engagements	250	247
<b>TOTAL</b>	<b>3 988</b>	<b>4 606</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats ».

#### Garanties données liées à l'exécution de contrats d'exploitation

Ces garanties sont majoritairement constituées de garanties octroyées par Safran 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.

Les garanties données à Airbus font par ailleurs partie du montant de « garanties données aux parties liées » figurant dans la note 29 « Parties liées ».

#### Contrats de location simple

Les engagements au titre des contrats de location simple s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014	Paiements dus par période		
	Total	Total	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Contrats de location simple	306	385	68	210	107
<b>TOTAL</b>	<b>306</b>	<b>385</b>	<b>68</b>	<b>210</b>	<b>107</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats ».

#### Garanties financières accordées dans le cadre de la vente des produits du Groupe

L'exposition brute au titre de ces garanties financières, présentée en engagements donnés s'élève, en devise de transaction, à 52 millions de dollars US au 31 décembre 2014 (72 millions de dollars US au 31 décembre 2013). Ce montant ne reflète toutefois

pas le risque effectif supporté par Safran. En effet, compte tenu notamment de la valeur des actifs sous-jacents obtenus en gage, le risque net ressort à 35 millions de dollars US au 31 décembre 2014 (47 millions de dollars US au 31 décembre 2013) et donne lieu à la constitution d'une provision 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.

### Engagements reçus

Les différents engagements reçus liés aux activités opérationnelles sont les suivants :

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2014
Engagements reçus des banques pour le compte de fournisseurs	11	16
Garanties de bonne fin	33	32
Avais, cautions reçus	47	52
Autres engagements reçus	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>107</b>

### b) Engagements et passifs éventuels liés au périmètre du Groupe

À l'occasion d'acquisitions ou de cessions de sociétés, des garanties d'actif ou de passif ont été données ou reçues.

#### Garanties de passif données

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Garanties de passifs données <sup>(1)</sup>	11	5

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats ».

(1) Garanties de passif dont le montant est contractuellement déterminé ou déterminable.

#### Garanties de passif reçues

(en millions d'euros)	31.12.2013*	31.12.2014
Garanties de passifs reçues <sup>(1)</sup>	10	38

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats ».

(1) Les montants de garanties de passif reçues au 31 décembre 2014 n'incluent pas les garanties reçues de SNPE dans le cadre de l'acquisition de SME, décrites ci-après.

#### Garanties reçues de SNPE

Le contrat de cession d'actions SME, 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 5 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.

La Convention de Garantie Environnementale accordée par SNPE à Safran 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 2014, aucune autre de ces garanties n'est mise en œuvre et ne justifie de provision dans les comptes consolidés du Groupe.

## Note 31 · Litiges

Safran et certaines de ses filiales sont impliquées dans certaines procédures réglementaires, judiciaires ou arbitrales dans le cadre de l'exercice normal de leurs activités. Safran et certaines de ses filiales font également l'objet de certaines demandes, actions en justice ou procédures réglementaires qui dépassent le cadre du cours ordinaire de leurs activités. Les plus significatives sont résumées ci-après.

Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation par Safran et ses filiales du niveau de risque au cas par cas et dépend notamment de l'appréciation par Safran et ses filiales du bien-fondé des demandes et des arguments de défense, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation du risque.

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.

Safran estime qu'il a comptabilisé les provisions adéquates au regard des risques encourus.

- La responsabilité de certaines filiales de Safran est invoquée dans le cadre des procédures civiles et/ou pénales à l'occasion des 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.
- Suite au non-respect par SME (devenue Herakles) d'un arrêté préfectoral en date du 18 juin 2009 ayant fait l'objet d'un procès-verbal de délit le 4 mai 2010, le procureur de la république a engagé une procédure à l'encontre d'Herakles. Cet arrêté préfectoral se rapportant au site de Toulouse, prescrivait la communication et la mise à jour de certains documents dans le cadre de la réglementation des installations classées pour l'environnement (ICPE) sous certains délais que SME n'avait pu respecter. Lors de l'audience du 28 janvier 2015 devant le tribunal correctionnel de Toulouse, le procureur a requis une peine d'amende à l'encontre d'Herakles de 100 000 euros. Deux associations de protection de l'environnement se sont constituées partie civile et réclament un montant global de 8 000 euros. Le jugement du tribunal sera rendu le 25 mars 2015.

## c) Engagements et passifs éventuels liés au financement du Groupe

Les engagements reçus en matière de financement correspondent :

- à la partie non utilisée des lignes de cession de créances déconsolidantes (cf. note 23 « Passifs financiers portant intérêts ») ; et
- aux lignes de crédits syndiqués confirmées et non utilisées (cf. note 27 « Gestion des risques de marché et dérivés »).

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. La procédure suit son cours. À ce stade, la CUB, propriétaire des captages, n'a pas communiqué le montant de sa réclamation, la Lyonnaise des Eaux, titulaire de la délégation de service public, a quant à elle réclaté un préjudice de l'ordre de 1,5 million d'euros. Un pré-rapport d'expertise est envisagé courant 1<sup>er</sup> trimestre 2015.

Les accords relatifs à l'acquisition par Safran de SME (devenue Herakles) incluent l'octroi d'une garantie environnementale, de SNPE à Safran. Les termes et conditions de cette garantie prévoient également la réalisation par Herakles d'investitions complémentaires et l'adoption d'un plan d'action pour la gestion du perchlorate (cf. note 30).

- 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.
- Trois salariés de Sagem SA ainsi que Safran étaient poursuivis pour des faits de versements de commissions à des fins de corruption d'agents publics du Nigéria. Un des salariés a bénéficié d'un non-lieu. Le Tribunal Correctionnel de Paris, par jugement du 5 septembre 2012, 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. Par arrêt en date du 7 janvier 2015, la Cour d'appel de Paris a prononcé la relaxe de Safran et confirmé la relaxe des deux salariés. 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 qui par jugement du 18 novembre 2014, a rejeté les requêtes de Safran. Suite à l'évolution favorable de la procédure pénale évoquée ci-dessus, la société Safran a décidé de faire appel de ce jugement devant la Cour Administrative d'Appel de Versailles.

- Safran a fait l'objet d'une enquête de la DG Concurrence de la Commission Européenne relative à des activités de Silec Cable, ex-filiale de Sagem SA, cédée fin 2005 à General Cable. General Cable, également objet d'une enquête, 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. La Commission a adopté une décision le 2 avril 2014 condamnant les différents acteurs concernés. Elle a imposé d'une part une amende de 8,5 millions d'euros à Safran et une amende de 0,1 million d'euros d'autre part au titre de la condamnation solidaire de Safran et Silec Cable. Safran a décidé de ne pas faire appel de cette décision. Compte tenu des provisions antérieurement constituées cette décision n'a pas d'impacts sur les résultats 2014 de Safran.

## 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. Par un arrêt du 30 décembre 2014, cette dernière a fait droit aux demandes de Safran.
- Une 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 à 194 millions de réals brésiliens soit environ 60 millions d'euros au cours de conversion du mois de décembre 2014 (dont 166 millions de réals au titre de pénalités et d'intérêts). Bien que certaines décisions de première instance aient été défavorables à la société, la société conteste le bien-fondé de ces redressements. Elle s'appuie notamment sur un avis juridique et sur une jurisprudence de la Cour Suprême brésilienne. En conséquence, il n'a été constitué aucune provision à ce jour.

À la connaissance de Safran et de ses filiales, il n'existe pas d'autres procédures réglementaires, judiciaires, ou d'arbitrage, en cours, qui pourraient avoir des effets significatifs sur la situation financière de Safran et/ou du Groupe.

## Note 32 · Événements postérieurs à la date de clôture

Le 3 décembre 2014, suite aux décisions de l'ESA (Agence Spatiale Européenne) relatives aux orientations choisies pour le développement et la production du nouveau lanceur Ariane 6, Safran et Airbus Group ont annoncé la signature d'un accord visant à créer une entreprise commune 50/50 (nommée Airbus Safran Launchers) réunissant l'expertise des deux groupes afin d'accroître la compétitivité et de garantir la rentabilité de la filière européenne des lanceurs spatiaux.

Les deux partenaires ont organisé cette opération en deux phases successives :

- la première devant permettre de confier rapidement le pilotage et la gestion de l'ensemble des programmes de lanceurs spatiaux existants, ainsi que de certaines participations, à l'entreprise commune ;
- la deuxième ayant pour objectif de réunir au sein de cette joint-venture l'ensemble des contrats, des actifs et des moyens industriels de Safran et Airbus Group relatifs aux lanceurs spatiaux et aux activités de propulsion associées.

L'accord signé en décembre 2014, amendé le 14 janvier 2015, a permis de finaliser toutes les modalités de la première phase visant à rendre l'entreprise commune opérationnelle dès janvier 2015.

Cet accord pose également un certain nombre de principes clés permettant aux deux partenaires d'avancer dans l'objectif de la deuxième phase. Cette deuxième phase sera initiée et mise en œuvre une fois le contrat de développement d'Ariane 6 confié à l'entreprise commune et toutes les modalités légales et financières définies entre les partenaires. Une fois cet objectif atteint, la joint-venture sera alors en mesure de réaliser toutes les activités de conception, développement, production et commercialisation des lanceurs spatiaux et des systèmes de propulsion associés pour applications civiles et militaires.

Suite à l'accord signé le 3 décembre 2014 et compte tenu de l'avancée de la première phase au 31 décembre 2014, les actifs et passifs relatifs à cette première étape et devant être apportés à l'entreprise commune rempliraient au 31 décembre 2014 les critères de classement en « actifs et passifs destinés à être cédés », tels que définis par la norme IFRS 5. Compte tenu de la faible matérialité des actifs concernés (essentiellement des participations) dans le bilan de Safran, par simplification, leur regroupement sur une seule ligne du bilan n'a pas été effectué au 31 décembre 2014.



## Note 33 - Liste des sociétés consolidées

	Pays	Exercice 2013		Exercice 2014	
		Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
<b>Safran</b>	<b>France</b>	<b>Société consolidante</b>			
<b>Propulsion aéronautique et spatiale</b>					
Snecma	France	IG	100,00	IG	100,00
Cfan Company	États-Unis	OC*	50,00	OC	50,00
CFM International SA	France	OC*	50,00	OC	50,00
CFM International Inc.	États-Unis	OC*	50,00	OC	50,00
CFM Materials LP	États-Unis	EQ*	50,00	EQ	50,00
Famat	France	OC*	50,00	OC	50,00
Fan Blade Associates, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Shannon Engine Support Ltd	Irlande	EQ*	50,00	EQ	50,00
Snecma Americas Engine Services SA de CV	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Snecma Morocco Engine Services	Maroc	IG	51,00	IG	51,00
Snecma Participations	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 Co, Ltd	Chine	IG	100,00	IG	100,00
Snecma Xinyi Airfoil Castings Co	Chine	IG	90,00	IG	90,00
Propulsion Technologies International, LLC	États-Unis	OC*	50,00	OC	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	France	IG	100,00	IG	100,00
Microturbo	France	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca Africa	Afrique du Sud	IG	51,00	IG	51,00
Turbomeca America Latina	Uruguay	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca Asia Pacific Pte Ltd	Singapour	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca Australasia Pty Ltd	Australie	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca Canada, Inc.	Canada	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca do Brasil Industria e Comercio Ltda	Brésil	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca Germany GmbH	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca Manufacturing, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca Tianjin Helicopter Engines Trading Cie Ltd	Chine	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca UK Ltd	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca USA, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Turbomeca Mexico	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Herakles (ex-SME)	France	IG	100,00	IG	100,00

IG : intégration globale / OC : opération conjointe / EQ : mise en équivalence.

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats ».

(1) Consolidée en 2014.

(2) Fusion dans Morpho Trak Inc. au 31 décembre 2014.

(3) Sortie en 2014.

(4) Acquisition en 2014.

(5) Fusion dans Établissements Vallaroché au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

	Pays	Exercice 2013		Exercice 2014	
		Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Europropulsion SA	France	EQ*	50,00	EQ	50,00
Pyroalliance	France	IG	85,00	IG	85,00
Regulus	France	OC*	40,00	OC	40,00
Roxel France	France	EQ*	50,00	EQ	50,00
Roxel Ltd	Royaume-Uni	EQ*	50,00	EQ	50,00
Roxel	France	EQ*	50,00	EQ	50,00
Structil	France	IG	80,00	IG	80,00
<b>Équipements aéronautiques</b>					
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	États-Unis	EQ*	50,00	EQ	50,00
Hydrep	France	EQ*	50,00	IG	100,00
Messier-Bugatti USA, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Messier-Bugatti-Dowty Malaysia Sdn bhd	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 SA de CV	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Messier Services Pte Ltd	Singapour	IG	100,00	IG	100,00
Sofrance	France	IG	100,00	IG	100,00
Messier Dowty Suzhou II Co Ltd	Chine	IG	100,00	IG	100,00
Labinal Power Systems	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 LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Labinal Maroc SA	Maroc	IG	100,00	IG	100,00
Labinal de Mexico SA de CV	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Labinal Salisbury LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Matis Aerospace	Maroc	OC*	50,00	OC	50,00
Safran Engineering Services	France	IG	100,00	IG	100,00
Safran Engineering Services India Pvt Ltd	Inde	IG	100,00	IG	100,00
Safran Engineering Services Maroc	Maroc	IG	100,00	IG	100,00

IG : intégration globale / OC : opération conjointe / EQ : mise en équivalence.

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats ».

(1) Consolidée en 2014.

(2) Fusion dans Morpho Trak Inc. au 31 décembre 2014.

(3) Sortie en 2014.

(4) Acquisition en 2014.

(5) Fusion dans Établissements Vallaroche au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

	Pays	Exercice 2013		Exercice 2014	
		Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
Safran Power UK Ltd	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Safran Power USA, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Technofan	France	IG	95,15	IG	95,15
Technofan LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
SAIFEI <sup>(1)</sup>	Chine	-	-	EQ	49,00
Hispano-Suiza	France	IG	100,00	IG	100,00
Hispano-Suiza Polska	Pologne	IG	100,00	IG	100,00
SEM MB	France	EQ*	50,00	EQ	50,00
<b>Défense</b>					
Sagem Défense Sécurité	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, Inc.	Canada	IG	100,00	IG	100,00
Sagem Avionics, LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Sagem Navigation GmbH	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Sofradir	France	EQ*	50,00	EQ	50,00
ULIS	France	EQ*	42,51	EQ	50,00
Vectronix AG	Suisse	IG	100,00	IG	100,00
Vectronix, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
REOSC	France	IG	100,00	IG	100,00
Colibrys AG <sup>(1)</sup>	France	-	-	IG	100,00
Colibrys Schweiz AG <sup>(1)</sup>	Suisse	-	-	IG	100,00
<b>Sécurité</b>					
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, LLC	Émirats Arabes Unis	EQ*	40,00	EQ	40,00
Dictao <sup>(4)</sup>	France	-	-	IG	100,00
L-1 Secure Credentialing, LLC	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, Inc.	Canada	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Maroc	Maroc	IG	100,00	IG	100,00
Morpho South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	IG	100,00	IG	100,00
MorphoTrak LLC.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
MorphoTrust USA LLC.	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

IG : intégration globale / OC : opération conjointe / EQ : mise en équivalence.

<sup>(\*)</sup> Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats ».

<sup>(1)</sup> Consolidée en 2014.

<sup>(2)</sup> Fusion dans Morpho Trak Inc. au 31 décembre 2014.

<sup>(3)</sup> Sortie en 2014.

<sup>(4)</sup> Acquisition en 2014.

<sup>(5)</sup> Fusion dans Établissements Vallaroché au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

	Pays	Exercice 2013		Exercice 2014	
		Méthode d'intégration	% d'intérêt	Méthode d'intégration	% d'intérêt
SecuriMetrics Inc. <sup>(2)</sup>	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
TransDigital Technologies LLC	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards GmbH	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Cassis Americas Inc. <sup>(3)</sup>	États-Unis	IG	100,00	-	-
Cassis International Europe <sup>(3)</sup>	France	IG	100,00	-	-
Cassis International Pte Ltd	Singapour	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards Sdn Bhd	Malaisie	IG	100,00	IG	100,00
Morpho do Brasil S.A	Brésil	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards de Colombia SAS	Colombie	IG	100,00	IG	100,00
PT Morpho Cards Indonesia	Indonésie	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards (Singapore) Pte Ltd	Singapour	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards de Peru SAC	Pérou	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards Ltda	Portugal	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards Romania SRL	Roumanie	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards UK Ltd	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards USA, Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards South Africa Pty Ltd	Afrique du Sud	IG	100,00	IG	100,00
CPS Technologies	France	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards Czech S.R.O	République Tchèque	IG	100,00	IG	100,00
Smart Chip Ltd	Inde	IG	100,00	IG	100,00
Syscom Corporation Ltd	Inde	IG	100,00	IG	100,00
Orga Zelenograd Smart Cards and Systems ZAO	Russie	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards FZ LLC	Émirats Arabes Unis	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Cards Mexico	Mexique	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Detection LLC.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Detection (HK) Ltd	Chine	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Detection International LLC.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Detection GmbH	Allemagne	IG	100,00	IG	100,00
Morpho Detection UK Ltd	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Quantum Magnetics LLC.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Syagen Technology LLC.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Ingenico	France	EQ	10,25	EQ	9,60
<b>Holdings et divers</b>					
Établissements Vallaroché	France	IG	100,00	IG	100,00
Labinal Investments LLC.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Safran UK Ltd	Royaume-Uni	IG	100,00	IG	100,00
Safran USA Inc.	États-Unis	IG	100,00	IG	100,00
Sagem Mobiles <sup>(5)</sup>	France	IG	100,00	-	-
Soreval	Luxembourg	IG	100,00	IG	100,00

IG : intégration globale / OC : opération conjointe / EQ : mise en équivalence.

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 « Partenariats ».

(1) Consolidée en 2014.

(2) Fusion dans Morpho Trak Inc. au 31 décembre 2014.

(3) Sortie en 2014.

(4) Acquisition en 2014.

(5) Fusion dans Établissements Vallaroché au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

## 3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### Exercice clos le 31 décembre 2014

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 2014, 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<sup>er</sup> janvier 2014, et en particulier au changement de méthode résultant de l'application de la norme IFRS 11 « Partenariats », dont l'incidence sur les états financiers 2013 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'événements 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.I 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 18 mars 2015

Les commissaires aux comptes

#### MAZARS

Thierry Colin

Christophe Berrard

#### ERNST & YOUNG et Autres

Vincent de La Bachelerie

Nicolas Macé

## 3.3 COMPTES SOCIAUX DE SAFRAN AU 31 DÉCEMBRE 2014

### COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2014

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31.12.2013	31.12.2014
<b>Produits d'exploitation</b>			
Chiffre d'affaires	4.1	388,1	460,6
Transfert de charges d'exploitation	4.2	6,8	6,0
Reprises sur amortissements et provisions		10,3	6,5
Autres produits		1,0	1,6
<b>Produits d'exploitation (1)</b>		<b>406,2</b>	<b>474,7</b>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Consommations de l'exercice en provenance de tiers :			
• Matières premières		(1,4)	(1,4)
• Achats de sous-traitance		(1,4)	(2,0)
• Achats non stockés de matières et fournitures		(7,6)	(5,2)
• Services extérieurs		(318,3)	(377,7)
• Impôts, taxes et versements assimilés		(10,7)	(11,2)
Charges de personnel :			
• Salaires et traitements		(109,9)	(124,9)
• Charges sociales		(71,4)	(75,6)
Dotations aux amortissements, aux provisions et aux dépréciations :			
• Sur immobilisations : dotations aux amortissements et dépréciations		(22,5)	(37,1)
• Pour risques et charges : dotations aux provisions		(20,4)	(22,2)
Autres charges		(1,2)	(1,6)
<b>Charges d'exploitation (2)</b>		<b>(564,8)</b>	<b>(658,9)</b>
<b>Résultat d'exploitation (1)+(2)</b>		<b>(158,6)</b>	<b>(184,2)</b>
Produits financiers		591,2	866,3
Charges financières		(118,1)	(113,6)
<b>Résultat financier</b>	<b>4.3</b>	<b>473,1</b>	<b>752,7</b>
<b>Résultat courant (avant impôts)</b>		<b>314,5</b>	<b>568,5</b>
Produits exceptionnels		20,3	438,0
Charges exceptionnelles		(46,6)	(454,2)
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>4.4</b>	<b>(26,3)</b>	<b>(16,2)</b>
Participation des salariés		-	-
Impôts sur les bénéfices	4.6	49,9	135,6
Mouvements de provisions pour IS des filiales déficitaires		(10,3)	(33,6)
<b>BÉNÉFICE NET</b>		<b>327,8</b>	<b>654,3</b>

## BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2014

### Actif

	Note	31.12.2013	31.12.2014		
			Actif brut	Amortissements et dépréciations	Net
<i>(en millions d'euros)</i>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>3.1</b>	<b>3 330,6</b>	<b>3 384,9</b>	<b>70,2</b>	<b>3 314,7</b>
• Fonds commercial		3 268,2	3 268,2	-	3 268,2
• Autres immobilisations incorporelles		62,4	116,7	70,2	46,5
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>3.1</b>	<b>75,6</b>	<b>176,8</b>	<b>76,7</b>	<b>100,1</b>
<b>Immobilisations financières</b>	<b>3.1</b>	<b>6 436,3</b>	<b>6 660,4</b>	<b>163,4</b>	<b>6 497,0</b>
• Titres de participations		5 971,9	6 317,5	86,2	6 231,3
• Autres immobilisations financières		464,4	342,9	77,2	265,7
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>9 842,5</b>	<b>10 222,1</b>	<b>310,3</b>	<b>9 911,8</b>
Avances et acomptes versés	3.2	5,5	5,2	-	5,2
Créances clients et comptes rattachés	3.2	106,8	63,9	0,1	63,8
Autres créances	3.2	326,4	316,7	0,9	315,8
Comptes courants financiers Groupe	3.2	1 664,3	2 325,9	-	2 325,9
Valeurs mobilières de placement	3.3	1 107,5	810,2	-	810,2
Disponibilités	3.3	251,7	553,0	-	553,0
Charges constatées d'avance	3.5	6,4	9,8	-	9,8
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>		<b>3 468,6</b>	<b>4 084,7</b>	<b>1,0</b>	<b>4 083,7</b>
Prime de remboursement des emprunts	3.6	0,1	0,9	-	0,9
Écarts de conversion actif	3.6	47,6	144,9	-	144,9
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>13 358,8</b>	<b>14 452,6</b>	<b>311,3</b>	<b>14 141,3</b>



## Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Note	31.12.2013	31.12.2014
Capital social	3.7	83,4	83,4
Autres éléments de capitaux propres	3.7	5 189,5	5 017,6
Provisions réglementées	3.7	35,6	50,9
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>3.7</b>	<b>327,8</b>	<b>654,3</b>
<b>Capitaux propres</b>		<b>5 636,3</b>	<b>5 806,2</b>
Provisions pour risques et charges	3.8	707,2	728,0
Emprunts obligataires	3.9	750,0	200,0
Billets non garantis de premier rang émis en USD	3.9	870,1	988,4
Autres emprunts et dettes financières	3.9	945,2	1 626,7
Comptes courants financiers Groupe	3.9	3 422,8	3 626,6
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3.9	185,4	229,5
Autres dettes	3.9	776,3	837,5
Produits constatés d'avance	3.11	0,2	9,6
<b>Dettes financières, d'exploitation et diverses</b>		<b>7 657,2</b>	<b>8 246,3</b>
Écarts de conversion passif	3.12	65,3	88,8
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>13 358,8</b>	<b>14 141,3</b>

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013	31.12.2014
<b>I. Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net	327,8	654,3
<b>Produits et charges sans incidence sur la trésorerie</b>		
Amortissements, dépréciations et provisions	73,5	(300,6)
Résultat de cession d'éléments d'actifs	(1,3)	393,1
<b>Flux de trésorerie opérationnels avant variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>400,0</b>	<b>746,8</b>
Variation nette des comptes courants financiers <sup>(*)</sup>	(49,1)	(457,8)
Variation nette des autres créances et dettes	253,0	90,4
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>203,9</b>	<b>(367,4)</b>
<b>Total I</b>	<b>603,9</b>	<b>379,4</b>
<b>II. Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		
Décaissements nets sur immobilisations incorporelles et corporelles	(69,3)	(46,1)
Décaissements nets sur titres de participation et autres immobilisations financières	(320,2)	(79,4)
<b>Total II</b>	<b>(389,5)</b>	<b>(125,5)</b>
<b>III. Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		
Dividendes versés aux actionnaires	(270,7)	(266,5)
Acompte sur dividendes	(199,9)	(233,2)
Nouveaux emprunts	-	3,6
Remboursement d'emprunts	(37,5)	(37,5)
Nouvel emprunt obligataire	-	200,0
Remboursement emprunt obligataire	-	(750,0)
Variation des financements long terme <sup>(**)</sup>	(39,4)	118,3
Variation des financements court terme	(171,3)	715,4
<b>Total III</b>	<b>(718,8)</b>	<b>(249,9)</b>
<b>AUGMENTATION / (DIMINUTION) NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>I + II + III</b>	<b>4,0</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	1 863,6	1 359,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	1 359,2	1 363,2
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>(504,4)</b>	<b>4,0</b>

(\*) Classé en flux opérationnels compte tenu de l'activité de la Société.

(\*\*) Incidence de la conversion au cours de clôture du dollar US des billets non garantis de premier rang émis en USD.

## NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ SAFRAN

<b>Préambule</b>	<b>162</b>
<b>Note 1</b> • Activité de la Société et faits marquants de l'exercice	<b>162</b>
<b>Note 2</b> • Principes comptables	<b>162</b>
<b>Note 3</b> • Notes sur le bilan	<b>166</b>
<b>Note 4</b> • Notes sur le compte de résultat	<b>175</b>
<b>Note 5</b> • Autres éléments d'information	<b>177</b>

## PRÉAMBULE

Les informations communiquées ci-après font partie intégrante des comptes annuels. Elles sont exprimées en millions d'euros, sauf indication contraire.

L'exercice clos le 31 décembre 2014 a une durée de 12 mois.

Dans la suite de ces notes annexes, la société Safran peut être aussi dénommée la « Société ».

Le total du bilan de l'exercice 2014 avant affectation du résultat est de 14 141 365 726,37 euros.

Le résultat net comptable de 2014 est un bénéfice de 654 303 872,14 euros.

## Note 1 · Activité de la Société et faits marquants de l'exercice

### 1.1 Activité de la Société

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 essentiellement dans les domaines suivants : gestion centralisée de trésorerie pour régir les relations d'avances et de placements entre Safran et chacune des sociétés du Groupe, politique de gestion du risque de change et du risque de matières premières

visant notamment à protéger et à réduire les facteurs d'incertitude sur la performance économique des filiales opérationnelles liées à des fluctuations aléatoires des devises (essentiellement US dollar) et à la volatilité des prix des matières et intégration fiscale en France où Safran s'est constituée seule redevable de l'impôt sur les sociétés, des contributions additionnelles assises sur cet impôt et de l'imposition forfaitaire annuelle due au titre du Groupe formé par elle-même et les filiales françaises intégrées fiscalement, 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 et une partie de la comptabilité.

### 1.2 Faits marquants de l'exercice

La Société a cédé sa participation dans Sagem Mobiles à une de ses filiales directes Établissements Vallaroché.

## Note 2 · Principes comptables

### 2.1 Règles et méthodes comptables

#### ■ 2.1.1 Référentiel appliqué

Les comptes sociaux au 31 décembre 2014 sont établis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables en France selon le règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables du 5 juin 2014 ainsi que les avis et recommandations ultérieurs de l'Autorité des Normes Comptables.

La Société applique, pour les exercices ouverts à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014, la recommandation n° 2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence pour fournir une image fidèle et conformément aux hypothèses de base :

- continuité d'exploitation ;
- permanence des méthodes ;

- indépendance des exercices ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Sauf indication contraire, la méthode retenue pour la valorisation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

#### ■ 2.1.2 Changement de méthode comptable

L'application de la recommandation n° 2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 n'a pas d'impact sur les comptes de la Société car ce texte autorise le maintien des méthodes comptables prévues par le texte précédemment en vigueur.

## 2.2 Immobilisations incorporelles

Toutes les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition.

L'amortissement de la valeur brute des immobilisations incorporelles est réparti sur la durée d'utilité attendue de ces actifs, selon le mode linéaire :

- 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 comptabilisés à leur coût d'acquisition, augmenté des coûts de développement nécessaires à leur mise en œuvre. Ils 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 des amortissements dérogatoires et font l'objet d'une provision réglementée figurant dans les capitaux propres.

Les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées en charges de l'exercice au cours duquel elles ont été encourues.

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<sup>er</sup> avril 2005, telle que réalisée dans les comptes consolidés du groupe Safran. Le mali de fusion a été en conséquence affecté de manière extra-comptable aux différents actifs de la société Snecma, selon la répartition décrite à la note 3.1. 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.

## 2.3 Immobilisations corporelles

Conformément à la réglementation comptable (règlement 2004-06 du Comité de la réglementation comptable), à partir du 1<sup>er</sup> 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.

Le coût d'acquisition est constitué notamment du prix d'achat, des frais accessoires et de tous les coûts directement attribuables engagés pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue.

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 actifs tels que les immeubles.

### 2.3.1 Amortissements

Les principales durées d'utilisation sont :

• constructions	de 15 à 40 ans
• agencements et aménagements des constructions	de 10 ans
• mobilier de bureau	de 6 ans 2/3
• matériel de bureau	de 6 ans 2/3
• matériel de transport	de 4 ans
• installations techniques, matériel, outillages industriels et autres	de 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.

### 2.3.2 Dépréciations

Si à la clôture des comptes, il existe un indice de perte de valeur, la Société effectue un test de dépréciation. Les indices retenus sont d'ordre externe comme des événements ou modifications d'environnement de marché ayant un effet négatif sur l'entité, qui sont intervenus au cours de l'exercice ou qui surviendront dans un proche avenir ou d'ordre interne comme l'obsolescence ou des changements importants dans le mode d'utilisation du bien.

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'usage.

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'usage 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.

## 2.4 Immobilisations financières

Elles sont évaluées à leur prix d'acquisition.

La loi de finances pour 2007 a introduit un 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<sup>er</sup> 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.

Une dépréciation des titres de participation doit être comptabilisée pour le montant de la différence lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

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 ; ou
- 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, pour les autres participations.

Les prêts et autres immobilisations financières font l'objet de provisions si leur caractère recouvrable est incertain.

## 2.5 Créances et dettes

Les créances et les dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Une dépréciation est constituée sur les créances lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable.

### Opérations en devises

Les opérations en devises sont enregistrées aux cours de conversion des devises à la date des transactions.

Les dettes et créances en devises sont réévaluées aux cours de clôture du 31 décembre, les gains et pertes non réalisés résultant de cette réévaluation étant portés en écart de conversion. Les pertes de change non réalisées au 31 décembre font l'objet de provisions, excepté pour les pertes compensées par des gains potentiels dans une même devise et sur une même échéance.

La Société a mis en place le 20 août 2014 une couverture d'investissement net des titres de participation d'une de ses filiales américaines en utilisant une dette financière libellée en dollar US (billets non garantis sur le marché privé américain).

## 2.6 Valeurs mobilières de placement

Pour les valeurs mobilières de placement, les règles d'évaluation suivantes s'appliquent :

- la valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires ;
- lorsque la valeur d'inventaire, qui est fonction de leur valeur d'utilité et de leur valeur probable de négociation, est inférieure à la valeur brute comptable, une dépréciation est constituée du montant de la différence. 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.

## 2.7 Disponibilités

Les disponibilités sont constituées essentiellement des comptes bancaires détenus par la Société.

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.

## 2.8 Provisions réglementées

Les majorations des taux d'amortissement courants autorisées par l'administration fiscale dans un but d'incitation à l'investissement et pratiqués sur les immobilisations incorporelles et/ou corporelles sont considérées comme amortissements dérogatoires et font l'objet d'une provision réglementée figurant dans les capitaux propres.

Des provisions pour amortissements dérogatoires sont également constituées au titre des frais d'acquisition des titres de participation.

## 2.9 Provisions pour risques et charges

Une provision est constatée dès lors qu'il existe une obligation dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie.

Les provisions pour risques et charges suivent les règles de constitution suivantes :

- les provisions pour risques sont constituées en fonction du risque connu à la date d'arrêté des comptes du présent exercice comptable. Elles correspondent aux montants des dommages réclamés ou estimés compte tenu du déroulement des procédures et des avis des avocats de la Société ;
- les provisions pour charges correspondent principalement aux :
  - charges d'impôts pour filiales déficitaires, et
  - retraites et autres avantages assimilés (voir note 2.9.1).

### ■ 2.9.1 Retraites et engagements 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 d'un régime de retraite différentielle à prestations définies.

Ces engagements sont évalués et comptabilisés selon la recommandation n° 2013-02 de l'ANC 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.

### ■ 2.9.2 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.

### 2.10 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires reconnu par la Société est essentiellement composé de prestations de services et d'assistance générale effectuées au profit des filiales du Groupe.

Les prestations de services récurrentes sont facturées mensuellement.

### 2.11 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.

### 2.12 Impôts sur les bénéfices et intégration fiscale en France

La Société a opté pour le régime d'intégration fiscale des groupes défini par les articles 223A à 223Q du Code général des impôts mis en place par Safran, société immatriculée en France à Paris sous le RCS 562 082 909 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Au titre de l'exercice 2014, le périmètre d'intégration fiscale comprend les sociétés :

- Safran (société de tête) ;
- Aircelle ;
- Aircelle Europe Services ;
- Établissements Vallaroché ;
- Herakles ;
- Hispano-Suiza ;
- Labinal Power Systems ;
- REOSC ;
- Lexvall 22 ;
- Lexvall 23 ;
- Lexvall 24 ;
- Lexvall 25 ;
- Messier-Bugatti-Dowty ;
- Microturbo ;
- Morpho ;
- Safran Aéro Composite ;
- Safran Consulting ;

- Safran Engineering Services ;
- Safran International Resources ;
- Safran Sixty ;
- Sagem Défense Sécurité ;
- Société Lorraine de Constructions Aéronautiques ;
- Société de Motorisations Aéronautiques (SLCA) ;
- Snecma ;
- Snecma Participations ;
- Snecmasat ;
- Sofrance ;
- SSI ;
- Technofan ;

- Turbomeca ;
- Vallaroché Conseil.

Les conventions d'intégration fiscale entre Safran et ses filiales françaises 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 françaises 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 3 · Notes sur le bilan

### 3.1 Immobilisations incorporelles, corporelles et financières

#### ■ Valeurs brutes

L'évolution de l'actif immobilisé s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2013	Acquisitions, apports, création, augmentation	Reclassement	Cessions, scissions, diminution	31.12.2014
Concessions, brevets, licences, logiciels et droits similaires	111,4	6,5	0,7	(2,9)	115,7
Fonds de commerce et droit au bail <sup>(1)</sup>	3 268,2				3 268,2
Immobilisations incorporelles en cours	0,6	0,8	(0,6)		0,8
Avances et acomptes		0,2			0,2
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>3 380,2</b>	<b>7,5</b>	<b>0,1</b>	<b>(2,9)</b>	<b>3 384,9</b>
Terrains	5,5		0,1		5,6
Constructions <sup>(2)</sup>	46,1	11,7	25,9	(1,5)	82,2
Installations, matériel, outillages	4,6	3,1	2,2		9,9
Autres immobilisations corporelles	50,3	6,5	5,0	(3,2)	58,6
Immobilisations corporelles en cours	34,6	17,1	(32,5)		19,2
Avances et acomptes	2,1		(0,8)		1,3
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>143,2</b>	<b>38,4</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(4,7)</b>	<b>176,8</b>
Participations financières <sup>(3)</sup>	6 432,1	291,7		(406,3)	6 317,5
Créances rattachées à des participations <sup>(4)</sup>	434,7	38,9		(248,0)	225,6
Autres titres immobilisés	71,5	4,9	0,5		76,9
Prêts	17,6	6,8			24,4
Autres immobilisations financières	17,8	(1,3)	(0,5)		16,0
<b>Immobilisations financières</b>	<b>6 973,7</b>	<b>341,0</b>	<b>-</b>	<b>(654,3)</b>	<b>6 660,4</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>10 497,1</b>	<b>386,9</b>	<b>-</b>	<b>(661,9)</b>	<b>10 222,1</b>

(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 Défense Sécurité 31 millions d'euros, Labinal Power Systems et Safran Engineering Services 214 millions d'euros, Snecma 2 098 millions d'euros, Techspace Aero 164 millions d'euros, Herakles 143 millions d'euros, Turbomeca et Microturbo 205 millions d'euros).

(2) L'augmentation du poste « Constructions » résulte de la mise en service de l'ensemble immobilier pour l'activité Safran Composites.

(3) La hausse des participations est due principalement à l'augmentation de capital de Safran USA pour 290 millions d'euros. Les diminutions concernent la sortie des titres Sagem Mobiles pour 401 millions d'euros (cf. note 4.4) et de Myriad pour 5 millions d'euros, suite à leur cession.

(4) Les diminutions proviennent exclusivement de remboursements de prêts internes au Groupe.



### ■ Amortissements

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013	Dotations	Reprises	31.12.2014
Concessions, licences, logiciels, droits et valeurs similaires	49,6	23,3	(2,7)	70,2
<b>Total immobilisations incorporelles</b>	<b>49,6</b>	<b>23,3</b>	<b>(2,7)</b>	<b>70,2</b>
Terrains	0,6	0,3	-	0,9
Constructions	32,3	4,5	(1,5)	35,3
Installations, matériel, outillages	1,0	1,4	-	2,4
Autres immobilisations corporelles	33,7	7,5	(3,1)	38,1
<b>Total immobilisations corporelles</b>	<b>67,6</b>	<b>13,7</b>	<b>(4,6)</b>	<b>76,7</b>

### ■ Dépréciations d'actif

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013	Dotations	Reprises	31.12.2014
Dépréciations immobilisations financières	537,4	27,6	(401,6)	163,4
Dépréciations sur actif circulant	1,0	-	-	1,0
<b>TOTAL</b>	<b>538,4</b>	<b>27,6</b>	<b>(401,6)</b>	<b>164,4</b>

La reprise de dépréciations sur titres de participation concerne essentiellement la reprise sur les titres de Sagem Mobiles pour 391,8 millions d'euros (cf. note 4.4) et Myriad pour 7,7 millions d'euros suite à leur cession.

### ■ Tableau des filiales et participations

Article R. 123-197, 2° du Code de commerce

(en millions d'euros) <sup>(1)</sup> Sociétés	Activité	Capital	Capitaux propres autres que le capital et le résultat	Droits de vote (en %)	Quote-part de capital détenue (en %)
<b>A. Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de Safran (soit 0,8 million d'euros)</b>					
<b>1. Filiales (plus de 50 % du capital)</b>					
a) dans les filiales françaises					
• Aircelle	Éqp. aéronautiques	56,7	38,6	88,5	88,5
• Établissements Vallaroché	Holding	15,6	2,2	100,0	100,0
• Herakles	Propulsion	34,7	100,3	100,0	100,0
• Hispano-Suiza	Éqp. aéronautiques	36,8	45,2	100,0	100,0
• Labinal Power Systems	Éqp. aéronautiques	12,5	21,7	96,8	96,8
• Messier-Bugatti-Dowty	Éqp. aéronautiques	83,7	371,9	100,0	100,0
• Sagem Défense Sécurité	Défense	372,9	82,6	95,5	95,5
• Snecma	Propulsion	154,1	186,8	97,4	97,4
• SnecmaSat	Holding	0,2	-	100,0	100,0
• Turbomeca	Propulsion	38,8	156,3	100,0	100,0
• Technofan	Éqp. aéronautiques	1,3	11,7	95,2 <sup>(4)</sup>	95,2
b) dans les filiales étrangères					
• Morpho USA Inc	Sécurité	0,0 <sup>(2)</sup>	1 589,7	97,6	97,6
• Safran Beijing Enterprise Management Co.	Holding	2,5	1,0	100,0	100,0
• Safran Power UK Ltd	Éqp. aéronautiques	294,9	6,2	100,0	100,0
• Safran Serviços de Suporte de Programas Aeronauticos <sup>(3)</sup>	Éqp. aéronautiques	1,2	(0,1)	100,0	100,0
• Safran UK Ltd	Holding	20,8	1,4	100,0	100,0
• Safran USA Inc	Holding	- <sup>(2)</sup>	1 862,2	100,0	100,0
• Techspace Aero	Propulsion	54,9	201,6	67,2	67,2
<b>2. Participations (10 à 50 % du capital)</b>					
a) dans les filiales françaises					
• Ariespace Participation <sup>(3)</sup>	Holding	3,9	12,0	10,6	10,6
• Corse Composites Aéronautiques <sup>(3)</sup>	Éqp. aéronautiques	1,7	4,1	24,8	24,8
• Eurotradia International <sup>(3)</sup>	Éqp. aéronautiques	3,0	29,5	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
• Mobiwire	Communications	1,9	-	10,6	10,6
• Regulus	Propulsion	0,6	12,1	40,0	40,0
<b>B. Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations</b>					
<b>1. Filiales (plus de 50 % du capital)</b>					
a) dans les filiales françaises					
b) dans les filiales étrangères					
<b>2. Participations (10 à 50 % du capital)</b>					
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 cours de clôture du 31 décembre 2014.

(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 31.12.2013.

(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 2014	Bénéfice ou (perte) exercice 2014	Dividendes encaissés par Safran en 2014	Créances	Dettes
brute	nette							
924,2	924,2		783,6	1 025,8	16,4		244,0	35,5
62,8	44,5			-	2,1	62,7	-	13,9
361,4	361,4			480,7	36,7	38,1	7,2	66,2
163,8	163,8		51,3	286,7	31,8	17,3	6,2	50,3
185,6	185,6		399,9	498,7	(17,6)	0,4	86,8	7,5
560,5	560,5		2,1	1 508,7	90,6	93,3	325,4	20,6
595,0	595,0		7,0	1 251,9	271,2	71,2	7,9	244,9
199,4	199,4		59,2	6 509,3	275,5	247,1	15,0	2 444,6
9,3	0,2			-	-		-	0,2
539,0	539,0		1,7	1 266,4	36,0	53,8	184,1	15,3
33,7	33,7			83,5	8,3	5,6	0,3	14,1
315,5	315,5			-	20,5	20,4	17,0	0,1
2,5	2,5			14,4	(0,3)		-	-
275,1	275,1			177,4	2,2		-	16,8
1,5	0,9	1,1		3,2	(0,3)		-	-
40,0	22,7			1,9	(0,1)		-	7,0
1 774,3	1 774,3		329,5	7,8	3,6	123,9	9,7	1,9
115,6	115,6			599,1	141,4	17,9	2,4	333,8
40,1	1,4			-	(9,9)			
1,0	1,0			38,3	0,9			
2,1	2,1			41,3	1,7	0,2		
15,0	15,0							
30,0	29,6							
1,0	-							
20,6	20,6			32,3	2,4	1,1		
0,5	0,5					4,1	9,1	7,9
2,7	1,8	7,0					0,1	
0,4	0,4					0,2		

### 3.2 Créances

Au 31 décembre 2014, les créances se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	Brut au 31.12.2014	< 1 an	> 1 an à 5 ans	+ 5 ans
Avances et acomptes versés sur commandes en cours	5,2	5,2	-	-
Créances clients et comptes rattachés	63,9	63,9	-	-
<b>Créances d'exploitation</b>	<b>69,1</b>	<b>69,1</b>	-	-
Créances diverses	316,7	83,6	233,1	-
Comptes courants financiers Groupe	2 325,9	2 325,9	-	-
Charges constatées d'avance	9,8	9,8	-	-
Écart de conversion actif	144,9	144,9	-	-
<b>Autres créances</b>	<b>2 797,3</b>	<b>2 564,2</b>	<b>233,1</b>	-

### 3.3 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

La composition du poste se présente comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2014
Valeurs mobilières de placement	1 107,5	810,2
Disponibilités	251,7	553,0
<b>TOTAL</b>	<b>1 359,2</b>	<b>1 363,2</b>

Les valeurs mobilières de placement se décomposent en :

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2014
Actions propres	16,8	18,2
Autres titres	1 090,7	792,0
<b>TOTAL</b>	<b>1 107,5</b>	<b>810,2</b>

#### Actions propres

	31.12.2013	Acquisition	Cession	31.12.2014
Nombre actions	581 104	1 690 322	(1 668 099)	603 327 (*)
(en millions d'euros)				
Valeur brute	16,8	83,0	(81,6)	18,2
Dépréciation	-			-
Valeur nette	16,8			18,2
(*) Dont				
• actions destinées aux salariés				518 604
• actions détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité				84 723

L'ensemble des cessions et acquisitions d'actions propres de l'exercice 2014, ont été réalisées dans le cadre du contrat de liquidité géré par Oddo Corporate Finance.

#### 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.

### 3.4 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)	31.12.2013	31.12.2014
Créances rattachées à des participations	7,2	3,3
Créances clients et comptes rattachés	11,3	17,8
Autres créances	0,1	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>18,6</b>	<b>21,7</b>

### 3.5 Charges constatées d'avances

Les charges constatées d'avance au 31 décembre 2014 sont de 9,8 millions d'euros.

Elles concernent principalement des charges de contrats de maintenance informatique et des charges d'assurances.

### 3.6 Écarts de conversion actif et primes de remboursement des emprunts

Les écarts de conversion actif représentent 144,9 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Le montant de ces écarts de conversion provient essentiellement de la conversion aux cours de clôture de l'exercice 2014 des emprunts, prêts et comptes courants en devises.

Le poste prime de remboursement sur emprunts obligataires s'élève à 0,9 million d'euros au 31 décembre 2014.

Ces primes sont amorties linéairement sur la durée des emprunts.

### 3.7 Capitaux propres

#### ■ 3.7.1 Capital

Au 31 décembre 2014, le capital social de Safran, entièrement libéré, est composé de 417 029 585 actions de 0,20 euro chacune.

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 SRD.

La structure du capital a évolué comme suit :

#### 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 %	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>417 029 585</b>	<b>100,00 %</b>	<b>515 810 768</b>	<b>100,00 %</b>

(\*) Droits de vote exerçables.

#### 31 décembre 2014

Actionnaires	Nombre d'actions	% capital	Nombre droits de vote	% droits de vote*
Public	264 821 713	63,50 %	270 605 602	52,73 %
État	91 693 131	21,99 %	130 693 131	25,47 %
Actionnariat salarié et anciens salariés	59 911 414	14,37 %	111 926 730	21,80 %
Autodétention / Autocontrôle	603 327	0,14 %	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>417 029 585</b>	<b>100,00 %</b>	<b>513 225 463</b>	<b>100,00 %</b>

(\*) Droits de vote exerçables.

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 603 327 actions d'autocontrôle sont privées de droit de vote.

### 3.7.2 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	31.12.2013	Affectation du résultat 2013	Augmentation	Diminution	31.12.2014
Capital social	83,4	-	-	-	83,4
Primes d'émission de fusion, d'apport	3 289,7	-	-	-	3 289,7
Réserve légale	8,3	-	-	-	8,3
Réserves réglementées	302,0	-	-	-	302,0
Autres réserves <sup>(1)</sup>	1 421,1	-	-	-	1 421,1
Report à nouveau	368,3	(138,6)	-	-	229,7
Résultat de l'exercice 2013	327,8	(327,8)	-	-	-
Résultat de l'exercice 2014	-	-	654,3	-	654,3
Acompte sur dividendes 2013	(199,9)	199,9	-	-	-
Acompte sur dividendes 2014	-	-	-	(233,2) <sup>(3)</sup>	(233,2)
Subventions d'investissements	-	-	-	-	-
Provisions réglementées	35,6	-	25,0	(9,7)	50,9
<b>TOTAL</b>	<b>5 636,3</b>	<b>(266,5) <sup>(2)</sup></b>	<b>679,3</b>	<b>(242,9)</b>	<b>5 806,2</b>

(1) Dont réserves en couverture des actions propres détenues au 31 décembre 2014 : 18,2 millions d'euros.

(2) Solde des dividendes 2013 payés en 2014.

(3) Un acompte sur dividende de 0,56 euro par action a été mis en paiement le 23 décembre 2014.

### 3.8 Provisions réglementées et provisions pour risques et charges

L'évolution du poste des provisions réglementées s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	31.12.2013	Dotations	Reprises		31.12.2014
			sans objet	avec utilisation	
Amortissements dérogatoires	30,7	22,5	-	(9,7)	43,5
Amortissements dérogatoires (frais acquisitions de titres)	4,9	2,5	-	-	7,4
<b>TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES</b>	<b>35,6</b>	<b>25,0</b>	<b>-</b>	<b>(9,7)</b>	<b>50,9</b>

Les provisions pour risques et charges se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31.12.2013	Dotations	Reprises		31.12.2014
			sans objet	avec utilisation	
Perte de change	24,5	13,3	-	(24,5)	13,3
Litiges	5,1	2,3	-	(1,3)	6,1
Autres	0,1	-	-	-	0,1
<b>Provisions pour risques</b>	<b>29,7</b>	<b>15,6</b>	<b>-</b>	<b>(25,8)</b>	<b>19,5</b>
Pour pensions et obligations similaires	27,0	13,8	-	(5,8)	35,0
Impôts - filiales déficitaires, sous capitalisation	615,6	39,4	-	(5,8)	649,2
Autres provisions pour charges	34,9	7,8	(2,8)	(15,6)	24,3
<b>Provisions pour charges</b>	<b>677,5</b>	<b>61,0</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(27,2)</b>	<b>708,5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>707,2</b>	<b>76,6</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(53,0)</b>	<b>728,0</b>
Résultat d'exploitation		22,2	-	6,5	
Résultat financier		13,3	-	24,5	
Résultat exceptionnel		41,1	2,8	22,0	
<b>TOTAL</b>		<b>76,6</b>	<b>2,8</b>	<b>53,0</b>	

### Engagements de retraite et assimilés

Les principales hypothèses retenues pour le calcul des engagements sont :

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2014
Taux d'actualisation	3,00 %	1,75 %
Taux d'inflation	2,00 %	1,75 %
Taux de rendement des actifs	3,00 %	1,75 %
Taux d'augmentation des salaires	1,50 % - 5,00 %	1,12 % - 5,00 %
Age probable de départ personnel cadre	64 ans	64 ans
Age probable de départ personnel non-cadre	62 ans	62 ans
Table de mortalité utilisée	Tables TV/TD 2006-2008	Tables TV/TD 2006-2008

Les variations s'établissent ainsi :

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2014	Régimes de retraites à prestations définies	Indemnité de départ à la retraite
Valeur actualisée de l'obligation	87,2	89,9	54,4	35,5
Valeur de marché des actifs de couverture	(2,6)	(5,9)	(5,9)	-
<b>Droits accumulés supérieurs/(inférieurs) aux actifs de couverture</b>	<b>84,6</b>	<b>84,0</b>	<b>48,5</b>	<b>35,5</b>
Écarts actuariels et coût des services passés non comptabilisés au bilan	(58,2)	(49,8)	(33,6)	(16,2)
<b>Engagements provisionnés au bilan</b>	<b>26,4</b>	<b>34,2</b>	<b>14,9</b>	<b>19,3</b>
Coût des services rendus	3,7	5,4	3,3	2,1
Coût financier	1,2	2,3	1,4	0,9
Amortissement des écarts actuariels	9,6	5,9	4,5	1,4
<b>Charge</b>	<b>14,5</b>	<b>13,6</b>	<b>9,2</b>	<b>4,4</b>
Prestations payées	(4,3)	(5,8)	(4,0)	(1,8)
<b>VARIATION DE PROVISION – DOTATION (REPRISE)</b>	<b>10,2</b>	<b>7,8</b>	<b>5,2</b>	<b>2,6</b>

### 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 2014, il reste environ 15 ayants droit en activité chez Safran, 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.

Le dispositif a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2014 et prévoit le versement d'une rente calculée en fonction de l'ancienneté dans la catégorie bénéficiaire (minimum cinq 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 séniors.

### 3.9 Dettes financières, dettes d'exploitation et dettes diverses

L'échéancier des dettes s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	Total au 31.12.2014	À 1 an au plus	Entre 1 et 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunt obligataire	200,0	-	-	200,0
Billets non garantis de 1 <sup>er</sup> rang émis en USD	988,4	-	127,7	860,7
Dépôts et cautionnements reçus	0,1	-	-	0,1
Autres emprunts et dettes assimilés	1 615,1	1 427,6	150,0	37,5
Intérêts courus	11,5	11,5	-	-
<b>Dettes financières</b>	<b>2 815,1</b>	<b>1 439,1</b>	<b>277,7</b>	<b>1 098,3</b>
Comptes courant financiers Groupe	3 626,6	3 626,6	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	159,3	159,3	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	70,2	26,7	43,5	-
Dettes diverses	837,5	596,3	131,0	110,2
Produits constatés d'avance	9,6	1,5	5,7	2,4
Écart de conversion passif	88,8	88,8	-	-
<b>Dettes d'exploitation et diverses</b>	<b>4 792,0</b>	<b>4 499,2</b>	<b>180,2</b>	<b>112,6</b>

#### ■ Dettes financières

##### Emprunts obligataires

Un emprunt obligataire de 200 millions d'euros à 10 ans a été émis le 11 avril 2014 (échéance 11 avril 2024) auprès d'investisseurs français. Il a fait l'objet d'une couverture de taux d'intérêt en euros (swap à taux variable sur l'Euribor 3 mois).

Cet emprunt initialement à un taux fixe ressort en 2014 à 1,60 % après prise en compte des instruments dérivés de taux d'intérêt.

L'emprunt obligataire de 750 millions d'euros à cinq ans émis le 26 novembre 2009 auprès d'investisseurs français et internationaux a été entièrement remboursé à son échéance (26 novembre 2014).

##### 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 988,4 millions d'euros au cours du 31 décembre 2014), 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 2,42 % en 2014 après prise en compte des instruments dérivés de taux d'intérêt.

### 3.10 Charges à payer

Les charges à payer figurant aux postes suivants du passif s'élèvent à :

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2014
Autres emprunts obligataires	11,0	10,0
Emprunts et dettes financières divers	0,4	0,8
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	76,3	115,2
Dettes fiscales et sociales	56,1	65,0
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	23,3	27,2
Autres dettes	1,0	6,3
<b>TOTAL</b>	<b>168,2</b>	<b>224,5</b>



### 3.11 Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance au 31 décembre 2014 s'élèvent à 9,6 millions d'euros. Ils sont constitués essentiellement d'une franchise de loyer.

### 3.12 Écarts de conversion passif

Les écarts de conversion passif représentent 88,8 millions d'euros au 31 décembre 2014. Le montant de ces écarts de conversion provient essentiellement de la conversion aux cours de clôture de l'exercice 2014 des prêts et comptes courants en devises.

### 3.13 Éléments concernant les entreprises liées et les participations

Les opérations réalisées avec les entreprises liées (entités susceptibles d'être incluses par intégration globale dans un même ensemble consolidable) et les participations portent sur les montants suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Entreprises liées	Participations
<b>Actif immobilisé</b>		
Participations	6 167,0	150,3
Créances rattachées à des participations	203,8	21,8
<b>Actif circulant</b>		
Créances clients et comptes rattachés	61,3	0,9
Autres créances	2 103,0	244,1
<b>Dettes</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	20,8	5,9
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	22,3
Autres dettes	4 022,9	17,3
<b>Postes du compte de résultat</b>		
Charges financières	5,4	-
Produits financiers	791,5	6,3

## Note 4 · Notes sur le compte de résultat

### 4.1 Chiffre d'affaires

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013	31.12.2014
Assistance générale	136,0	151,2
Prestations de services administratifs et financiers	56,4	63,0
Prestations de R&T	96,9	116,8
Projets Groupe	2,8	3,9
Prestations informatiques	79,6	103,2
Personnel détaché	13,2	13,6
Revenus immobiliers	0,3	2,9
Autres	2,9	6,0
<b>TOTAL</b>	<b>388,1</b>	<b>460,6</b>

## 4.2 Transfert de charges

Les transferts de charges de l'exercice s'élevèrent à 6 millions d'euros.

Ils concernent essentiellement des refacturations de charges aux filiales du Groupe.

## 4.3 Résultat financier

La composition du résultat financier se présente comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013	31.12.2014
Dividendes reçus et autres produits de participation	502,1	758,0
Intérêts et produits assimilés	64,3	64,5
Dépréciations des titres de participation	1,7	9,7
Autres reprises de provisions financières	23,1	24,5
Différences positives de change	-	9,6
<b>Produits financiers</b>	<b>591,2</b>	<b>866,3</b>
Dépréciations des titres de participation	(5,1)	(27,5)
Autres dotations aux provisions financières	(24,6)	(13,4)
Intérêts et charges assimilés	(67,9)	(72,7)
Différences négatives de change	(20,6)	-
<b>Charges financières</b>	<b>(118,1)</b>	<b>(113,6)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>473,1</b>	<b>752,7</b>

La répartition des dividendes est présentée dans le tableau des filiales et participations.

Les autres dotations et reprises de provisions financières sont relatives à la provision pour perte de change.

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.

## 4.4 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se détaille ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2013	31.12.2014
Variation des provisions réglementées	(20,4)	(15,4)
Produits sur opérations de gestion	-	2,2
Produits sur opérations en capital	13,1	13,7
Charges sur opérations de gestion	(0,9)	(20,6)
Charges sur opérations en capital	(16,9)	(406,8)
Dotations nettes aux provisions et transfert de charges	(1,2)	410,8
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(26,3)</b>	<b>(16,1)</b>

Le résultat exceptionnel 2014 inclut principalement l'opération de cession des titres de Sagem Mobiles à Établissements Vallaroché : le produit de cession pour 9,3 millions d'euros, la valeur brute comptable pour (401,1) millions d'euros et la reprise de dépréciation pour 391,8 millions d'euros.

## 4.5 Participation des salariés

Aucune charge de participation n'a été comptabilisée au titre de l'exercice 2014, ni de l'exercice 2013.

## 4.6 Impôt sur les bénéfices

### ■ Intégration fiscale de l'exercice 2014

L'application du régime d'intégration fiscale en France se traduit dans les comptes sociaux de Safran par un produit net de 151,1 millions d'euros, il était de 62,9 millions d'euros en 2013.

Il se décompose en :

- un produit lié au versement de l'impôt par les filiales intégrées comme si elles avaient été imposées séparément pour un montant de 113,3 millions d'euros ;
- un produit de 37,8 millions d'euros relatif à la charge d'impôt du groupe d'intégration fiscale s'élevant à 152,2 millions d'euros avant imputation de 190,0 millions d'euros de crédits d'impôts.

### ■ Provisions pour IS des filiales déficitaires

Safran restitue les économies d'impôt liées à l'utilisation des déficits fiscaux de ses filiales lorsque ces dernières redeviennent bénéficiaires. En conséquence, le risque est provisionné dans les comptes de la Société.

Au titre de l'exercice 2014, il a été comptabilisé une dotation nette de 36,9 millions d'euros.

### ■ Autres

La 2<sup>e</sup> Loi de Finances Rectificatives 2012 a instauré une contribution de 3 % sur les dividendes versés aux actionnaires, applicable aux montants distribués dont la mise en paiement intervenait après le 17 août 2012.

Ainsi, la contribution au titre du versement du solde des dividendes 2013 a été de 8,0 millions d'euros et celle liée au versement de l'acompte sur dividendes 2014 de 7,0 millions d'euros, soit une charge totale de 15,0 millions d'euros en 2014 (14,1 millions d'euros en 2013).

Au titre de l'exercice 2014, le CICE s'élève à 0,7 million d'euros (0,4 million d'euros pour 2013).

Les dépenses exclues des charges déductibles (article 223 quater et 39.4 du Code général des impôts) représentent 0,1 million d'euros en 2014 comme en 2013, correspondant à la fraction des amortissements et loyers non déductibles des véhicules.

## Note 5 - Autres éléments d'information

### 5.1 Engagements hors bilan et passifs éventuels

#### Engagements donnés

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2014
Garanties données par Safran à l'appui des engagements de ses filiales	940,1	1 263,3
Engagements donnés par Safran en faveur de ses filiales vis-à-vis des douanes	65,7	39,3
Écarts actuariels	58,2	49,8
Autres engagements	381,2	497,2
<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>1 445,2</b>	<b>1 849,6</b>
(1) Dont entités liées	1 333,0	1 635,0

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

(en millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2014
Autres engagements reçus	394,7	424,6
<b>TOTAL</b>	<b>394,7</b>	<b>424,6</b>

Les engagements reçus 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.

Les montants des engagements reçus au 31 décembre 2014, présentés ci-dessus, n'incluent pas les garanties reçues de SNPE dans le cadre de l'acquisition de SME.

### 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 8 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 trois à dix ans selon la nature des garanties.

#### ■ 5.1.1 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.

En application de l'avis 2004F du comité d'urgence relatif à la comptabilisation du droit individuel à la formation (DIF), la Société n'a comptabilisé aucun droit dans les comptes de l'exercice clos.

Conformément à la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014, ce dispositif est remplacé au 1<sup>er</sup> janvier 2015 par un compte personnel de formation ; les heures acquises au titre du droit individuel à la formation, et non consommées au 31 décembre 2014 sont conservées.

#### ■ 5.1.2 Engagements de crédit-bail

Deux contrats de crédit baux immobiliers pour le campus de Safran University et pour le site de Safran Tech ont été mis en place.

(en millions d'euros)	Valeur à la signature du contrat	Dotations aux amortissements théoriques		Valeur nette
		de l'exercice	cumulés	
Terrains	9,0	-	-	9,0
Constructions	82,7	0,9	0,9	81,8
<b>TOTAL</b>	<b>91,8</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>90,9</b>

(en millions d'euros)	Redevances payées		Redevances restant à payer			Prix d'achat résiduel (selon le contrat)
	de l'exercice	cumulées	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans	
Terrains	-	-	-	-	-	n/s
Constructions	2,7	2,7	7,4	33,9	55,7	-
<b>TOTAL</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>	<b>7,4</b>	<b>33,9</b>	<b>55,7</b>	<b>-</b>

### ■ 5.1.3 Instruments financiers et de couverture

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)	31.12.2013				31.12.2014			
	Juste valeur <sup>(1)</sup>	Montant notionnel <sup>(1)</sup>	< 1 an	de 1 à 5 ans	Juste valeur <sup>(1)</sup>	Montant notionnel <sup>(1)</sup>	< 1 an	de 1 à 5 ans
<b>Contrat forward</b>	<b>596</b>				<b>(201)</b>			
Position vendeuse de USD	620	12 348	8 317	4 031	(307)	9 036	7 054	1 982
<i>Dont contre EUR</i>	593	11 855	8 091	3 764	(306)	8 457	6 675	1 782
Position acheteuse de USD	(31)	(2 808)	(2 631)	(177)	70	(917)	(667)	(250)
<i>Dont contre EUR</i>	(31)	(2 808)	(2 631)	(177)	48	(497)	(297)	(200)
Position vendeuse de CAD contre CHF	4	6	6	-	3	36	36	-
Position vendeuse de GBP contre EUR	1	75	75	-	48	550	200	350
Position acheteuse de CAD contre EUR	-	-	-	-	27	240	-	240
Position acheteuse de EUR contre CHF	(3)	(56)	(32)	(24)	1	(11)	(11)	-
Position acheteuse de EUR contre SGD	-	-	-	-	(18)	(280)	(280)	-
Position acheteuse de PLN contre EUR	1	(210)	(70)	(140)	1	(255)	(85)	(170)
Position acheteuse de MXN contre USD	4	(5 040)	(1 540)	(3 500)	(26)	(6 900)	(2 300)	(4 600)
<b>Options de change</b>	<b>122</b>				<b>(1 040)</b>			
Achat Put USD	82	8 000	7 900	100	179	12 400	5 900	6 500
Vente Put USD	(3)	(400)	(400)	-	15	(1 800)	(1 800)	-
Vente Call USD	(75)	18 083	15 583	2 500	(1 001)	28 350	12 350	16 000
Achat Call USD	2	(1 983)	(1 983)	-	6	(3 600)	(3 600)	-
Achat Put EUR	1	45	45	-	3	280	280	-
Vente Call EUR	-	90	90	-	(3)	560	560	-
Accumulateurs Vendeurs de USD <sup>(2)</sup>	110	5 299	4 181	1 118	(198)	6 434	6 434	-
Accumulateurs Acheteurs de USD <sup>(2)</sup>	-	(751)	(751)	-	(41)	(503)	(503)	-
Accumulateurs Vendeurs de CAD <sup>(2)</sup>	5	73	73	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>718</b>				<b>(1 241)</b>			

(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. La juste valeur des instruments n'est pas comptabilisée au bilan de la Société, 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.

#### Gestion du risque de taux d'intérêt EURO

L'émission obligataire de 750 millions d'euros qui avait été variabilisée puis refixée a été entièrement remboursée en novembre 2014.

En 2014, la nouvelle émission obligataire pour 200 millions d'euros a été variabilisée avec des swaps de taux payeur variable / receveur fixe, à échéance avril 2024.

### Gestion du 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 7 ans de 155 millions de dollars US 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. 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 2014 représentent un montant notionnel de 3 038 tonnes (3 671 tonnes au 31 décembre 2013) dont 1 059 ont une maturité inférieure à un an (975 au 31 décembre 2013) et 1 979 entre un et cinq ans (2 696 au 31 décembre 2013).

Les contrats d'achat à terme de platine au 31 décembre 2014 représentent un montant notionnel de 4 257 onces (5 808 onces au 31 décembre 2013) dont 2 073 ont une maturité inférieure à un an (1 692 au 31 décembre 2013) et 2 184 entre un et cinq ans (4 116 au 31 décembre 2013).

Les contrats d'achat à terme de pétrole au 31 décembre 2014 représentent un montant notionnel de 1 085 000 barils (718 000 au 31 décembre 2013) dont 186 000 ont une maturité inférieure à un an (67 000 au 31 décembre 2013) et 899 000 entre un et cinq ans (651 000 au 31 décembre 2013).

La juste valeur de ces instruments est de (18) millions d'euros au 31 décembre 2014.

Au moment du dénouement de ces instruments, le résultat de ces couvertures est intégralement rétrocedé aux filiales concernées par cette exposition.

### Gestion du risque de liquidité

L'existence de lignes de liquidité non utilisées rend la Société peu sensible au risque de liquidité.

Le financement B.E.I. 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 lignes de liquidités confirmées et non utilisées au 31 décembre 2014 s'élèvent à 2 550 millions d'euros ; elles sont composées de 2 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).

Les définitions des termes « Dette nette », « EBITDA » et « Fonds propres » s'appliquant au financement B.E.I., à l'émission de billets non garantis de premier rang sur le marché privé américain et aux lignes de crédits syndiqués, appliquées sur des agrégats consolidés de Safran et ses filiales, 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.

## 5.2 Litiges

Safran est impliquée dans certaines procédures réglementaires, judiciaires ou arbitrales dans le cadre de l'exercice normal de son activité. Safran fait également l'objet de certaines demandes, actions en justice ou procédures réglementaires qui dépassent le cadre du cours ordinaire de ses activités. Les plus significatives sont résumées ci-après.

Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation par Safran du niveau de risque au cas par cas et dépend notamment de l'appréciation du bien-fondé des demandes et des arguments de défense, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation du risque.

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.

Safran estime qu'il a comptabilisé les provisions adéquates au regard des risques encourus.

- Trois salariés de Sagem SA ainsi que Safran étaient poursuivis pour des faits de versements de commissions à des fins de corruption d'agents publics du Nigéria. Un des salariés a bénéficié d'un non-lieu. Le Tribunal Correctionnel de Paris, par jugement du 5 septembre 2012, 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. Par arrêt en date du 7 janvier 2015, la Cour d'appel de Paris a prononcé la relaxe de Safran et confirmé la relaxe des deux salariés. 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 qui par jugement du 18 novembre 2014, a rejeté les requêtes de Safran. Suite à l'évolution favorable de la procédure pénale évoquée ci-dessus, la société Safran a décidé de faire appel de ce jugement devant la Cour Administrative d'Appel de Versailles.

- Safran a fait l'objet d'une enquête de la DG Concurrence de la Commission Européenne relative à des activités de Silec Cable, ex-filiale de Sagem SA cédée fin 2005 à General Cable. General Cable, également objet d'une enquête, 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. La Commission a adopté une décision le 2 avril 2014 condamnant les différents acteurs concernés. Elle a imposé d'une part, une amende de 8,5 millions d'euros à Safran, et une amende de 0,1 million d'euros d'autre part au titre de la condamnation solidaire de Safran et Silec Cable. Safran a décidé de ne pas faire appel de cette décision. Compte tenu des provisions antérieurement constituées cette décision n'a pas d'impact sur les résultats 2014 de Safran.
- 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. Par un arrêt du 30 décembre 2014, cette dernière a fait droit aux demandes de Safran.

À la connaissance de Safran, il n'existe pas d'autres procédures réglementaires, judiciaires, ou d'arbitrage, en cours, qui pourraient avoir des effets significatifs sur sa situation financière.

### 5.3 Effectif moyen

La répartition des effectifs s'établit ainsi :

	31.12.2013	31.12.2014
Ingénieurs et cadres	932	1 078
Techniciens, administratifs et agents de maîtrise	279	292
Ouvriers	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 211</b>	<b>1 370</b>

L'accroissement de l'effectif résulte de l'intégration de personnel dans les services mutualisés ainsi que du développement des activités de R&T.

### 5.4 Rémunération 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)	31.12.2013	31.12.2014
Avantages à court terme <sup>(1)</sup>	9,7	9,3
Avantages postérieurs à l'emploi <sup>(2)</sup>	0,2	2,4
<b>TOTAL</b>	<b>9,9</b>	<b>11,7</b>

(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. § 2.9.1), 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<sup>er</sup> 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 d'administration et membres de la 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 13,7 millions d'euros au 31 décembre 2014 et à 11,4 millions au 31 décembre 2013.

## 5.5 Honoraires des commissaires aux comptes

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 2014 ressortent à 1 661 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 358 milliers d'euros.

## 5.6 Événements postérieurs à la clôture

Le 3 décembre 2014, suite aux décisions de l'ESA (Agence Spatiale Européenne) relatives aux orientations choisies pour le développement et la production du nouveau lanceur Ariane 6, Safran et Airbus Group ont annoncé la signature d'un accord visant à créer une entreprise commune 50/50 (nommée Airbus Safran Launchers) réunissant l'expertise des deux groupes afin d'accroître la compétitivité et de garantir la rentabilité de la filière européenne des lanceurs spatiaux.

Les deux partenaires ont organisé cette opération en deux phases successives :

- la première devant permettre de confier rapidement le pilotage et la gestion de l'ensemble des programmes de lanceurs spatiaux existants, ainsi que de certaines participations, à l'entreprise commune ;
- la deuxième ayant pour objectif de réunir au sein de cette entreprise commune l'ensemble des contrats, des actifs et des moyens industriels de Safran et Airbus Group relatifs aux lanceurs spatiaux et aux activités de propulsion associées.

L'accord signé en décembre 2014, amendé le 14 janvier 2015, a permis de finaliser toutes les modalités de la première phase visant à rendre l'entreprise commune opérationnelle dès janvier 2015.

Cet accord pose également un certain nombre de principes clés permettant aux deux partenaires d'avancer dans l'objectif de la deuxième phase. Cette deuxième phase sera initiée et mise en œuvre une fois le contrat de développement d'Ariane 6 confié à la joint-venture et toutes les modalités légales et financières définies entre les partenaires. Une fois cet objectif atteint, l'entreprise commune sera alors en mesure de réaliser toutes les activités de conception, développement, production et commercialisation des lanceurs spatiaux et des systèmes de propulsion associés pour applications civiles et militaires.



## 3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

### Exercice clos le 31 décembre 2014

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 2014, 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 2.4 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 précédant 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 ; ou
- 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, pour les autres participations.

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'arrêté 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 ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 18 mars 2015

Les commissaires aux comptes

#### MAZARS

Thierry Colin

Christophe Berrard

#### ERNST & YOUNG et Autres

Vincent de La Bachelerie

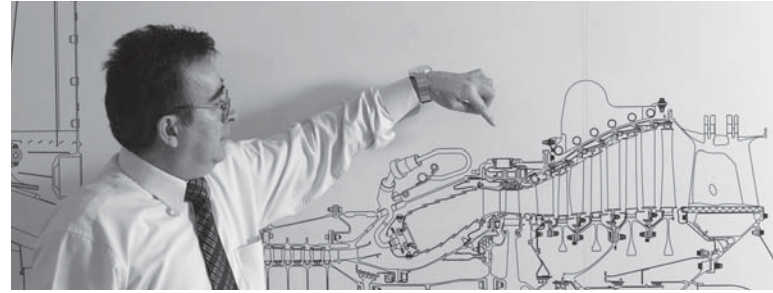
Nicolas Macé



# 4

## FACTEURS DE RISQUES

<b>4.1</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES IDENTIFIÉS</b>	<b>188</b>
4.1.1	Risques liés aux secteurs d'activité du Groupe	188
4.1.2	Risques liés à l'évolution technologique	190
4.1.3	Risques liés aux partenaires et fournisseurs	190
4.1.4	Risques sur les matières premières	191
4.1.5	Risques liés aux acquisitions, restructurations	191
4.1.6	Risques liés aux ressources humaines	191
4.1.7	Risques de marché et dérivés	191
4.1.8	Risques juridiques	195
4.1.9	Risques environnementaux	195
4.1.10	Risques liés à la confidentialité des données	195
<b>4.2</b>	<b>MANAGEMENT GLOBAL DES RISQUES : POLITIQUE GÉNÉRALE</b>	<b>196</b>
4.2.1	Le comité des risques Groupe	196
4.2.2	La direction des risques et assurances	196
<b>4.3</b>	<b>ASSURANCES</b>	<b>197</b>



## 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 ou géopolitique 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 robustes sont mis en œuvre pour assurer cette capacité tant interne qu'externe ; des dysfonctionnements pourraient néanmoins affecter celle-ci. Safran est vigilant pour assurer l'adaptation des moyens de production à la demande sur le long terme.

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 2014, 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 plus de 27 200 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 près de 43 % 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 (moins demande, arrêt d'un programme). Les frais de R&D capitalisés (hors *goodwill* et programmes) s'élevaient à environ 2,7 milliards d'euros au bilan au 31 décembre 2014 et le montant des immobilisations corporelles (essentiellement investissements industriels) à environ 2,9 milliards d'euros, en valeur nette après amortissements et dépréciations. Dans les comptes consolidés de l'exercice 2014, des dépréciations ont été comptabilisées sur les frais de développement capitalisés à la suite de la décision de Bombardier de suspendre le programme Learjet85.

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 2014, 27 % environ du chiffre d'affaires consolidé ajusté du Groupe étaient réalisés auprès de clients gouvernementaux essentiellement sur les activités de défense et de sécurité. La majorité de ces activités de sécurité est réalisée à l'étranger, sur de nombreux marchés et pour un portefeuille de commandes très diversifié, 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 soutenue 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), le développement des partenariats sur un certain nombre de programmes (§ 1.3) et les opérations de croissance externe.

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 CFM56 et LEAP), avec Albany (entreprise commune Albany Safran Composite – pièces

en composite tissées 3D), avec NPO Saturn (entreprise commune PowerJet), avec Honeywell (EGTS™ – taxiage plus écologique), avec Rolls Royce (systèmes de transmissions de puissance de tous les futurs moteurs d'avions civils de Rolls-Royce) et avec Airbus Group pour les lanceurs spatiaux. Ces deux derniers partenariats ont été lancés en 2014.

S'agissant de croissance externe et de rationalisation d'activités, après les acquisitions de Goodrich Electrical Power Systems en 2013 et des activités électriques de Eaton en 2014, Labinal Power Systems (Safran) regroupe l'ensemble des activités électriques du Groupe pour le marché aéronautique, incluant l'ensemble de la chaîne électrique (génération, distribution, conversion, câblages, gestion de charge, ventilation, intégration de systèmes, support et services) ainsi que des solutions d'ingénierie pour l'aéronautique, l'automobile et le ferroviaire.

## Retards et développements de programmes

Les constructeurs d'avions peuvent rencontrer des difficultés quant au respect du calendrier voire de la poursuite 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'A320neo et l'A330neo, de Boeing sur le 737 MAX, de COMAC sur le C919 et de Cessna et Dassault Aviation respectivement sur le Citation Longitude et le Falcon 5X.

Safran poursuit ses actions en matière de management de programmes PROMPT (§ 1.9). Cette démarche 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 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. Ceux-ci se traduisent en plans de progrès dédiés, incluant notamment l'application et la montée en maturité du référentiel Safran de gestion de programmes. 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 ses 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 une centaine de spécialistes des composites et de la chimie organique) et Safran Tech, créé en 2014 (regroupant à terme 300 scientifiques et technologues). Des laboratoires de recherche, dédiés notamment à l'avion plus électrique, seront installés dans le futur bâtiment de Safran Toulouse qui devrait être livré fin 2015.

### 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. Des investissements ont été réalisés pour les programmes LEAP : Safran et Albany (États-Unis) ont inauguré en 2014 deux usines, l'une à Rochester (New Hampshire, États-Unis), l'autre à Commercy (Meuse, France), destinées à fabriquer des pièces en matériau composite pour les moteurs d'avions de nouvelle génération.

Une part importante du chiffre d'affaires de Safran dépend, notamment dans le domaine aéronautique, de certains programmes de moteurs civils développés et produits en coopération avec l'américain General Electric (GE). Safran estime qu'environ 30 à 35 % de son chiffre d'affaires consolidé ajusté sont liés à ces programmes (CFM56 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 : notamment Powerjet, société détenue à parts égales 50/50 par Snecma (Safran) et NPO Saturn (Russie), Safran et AVIC (Chine), Safran et Honeywell (États-Unis), Safran et MTU (Allemagne), Safran et Thales (Sofradir et Optrolead), Safran et Albany. 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 existants n'ont pas d'impact significatif en 2014.



#### 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 le gère, 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-ventures* par exemple). Safran a déployé les outils et contrôles permettant de maîtriser les risques inhérents à de telles opérations. La direction de l'intégration contribue 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 escomptées, 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. À cet égard, le Campus Safran, inauguré en 2014, est un outil de transformation pour aider le Groupe à préparer son avenir. 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 du présent document de référence.

#### 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.

##### 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 7,0 milliards de dollars US en 2014.

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 volatil.

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.

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.

## 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 EUR / 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 EUR).

## 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 2015 en dollar US avec un cours de couverture de 1,25.

Le Groupe a presque finalisé la couverture de son exposition 2016. Au 20 février 2015, le portefeuille 2016 s'élève à 6,6 milliards de dollars US dont 4,6 milliards de dollars US de ventes à terme et 2,0 milliards de dollars US de couverture optionnelle. 0,7 milliard de dollars US d'accumulateurs complètent quotidiennement la couverture tant que la parité euro/dollar US se maintient sous 1,38 en 2015. C'est donc au travers de la performance de tous ces produits que le Groupe s'efforce d'atteindre un cours de couverture de 1,25 en 2016.

Le Groupe a poursuivi sa stratégie de couverture de son exposition 2017. Au 20 février 2015, le portefeuille 2017 s'élève à 5,9 milliards de dollars US dont 1,3 milliard de dollars US de ventes à terme et 4,6 milliards de dollars US de couverture optionnelle dont les deux tiers avec barrières désactivantes placés à différents niveaux au-delà de 1,38. 0,5 milliard de dollars US d'accumulateurs complètent quotidiennement la couverture tant que la parité euro/dollar US se maintient sous 1,38 en 2015. C'est au travers de la performance de tous ces produits que le Groupe s'efforce d'atteindre un cours de couverture de 1,25 en 2017.

Fin 2014, le Groupe a initié la couverture de son exposition nette projetée pour 2018 via la mise en place d'un portefeuille optionnel de 3,0 milliards de dollars US de couverture à 1,18 de moyenne (primes d'options incluses). Ces options mises en place ont des maturités comprises entre un et deux ans et des barrières désactivantes (barrières KO) placées entre 1,32 et 1,45. Le portefeuille est susceptible d'augmenter au maximum de 5,0 milliards de dollars US grâce à des accumulateurs en place qui complètent quotidiennement la couverture tant que la parité euro/dollar US se maintient sous 1,28 en 2015. C'est au travers de la performance de tous ces produits que le Groupe s'efforce d'atteindre un cours de couverture de 1,21 en 2018.

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 7,3 milliards de dollars US en 2015 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 47 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)	2013		2014	
	- 5 %	+ 5 %	- 5 %	+ 5 %
Hypothèse de variation du cours euro/dollar US	- 5 %	+ 5 %	- 5 %	+ 5 %
Cours moyen	1,33		1,33	
Cours moyen utilisé pour l'analyse de sensibilité	1,26	1,39	1,26	1,40
Cours de clôture	1,38		1,21	
Cours de clôture utilisé pour l'analyse de sensibilité	1,31	1,45	1,15	1,27
Chiffre d'affaires	284	(257)	306	(277)
Résultat opérationnel	11	(10)	12	(11)
Résultat financier	19	(17)	17	(15)
Résultat avant impôt	30	(27)	29	(26)

Données consolidées non ajustées (en millions d'euros)	2013		2014	
	- 5 %	+ 5 %	- 5 %	+ 5 %
Hypothèse de variation du cours euro/dollar US	- 5 %	+ 5 %	- 5 %	+ 5 %
Cours moyen	1,33		1,33	
Cours moyen utilisé pour l'analyse de sensibilité	1,26	1,39	1,26	1,40
Cours de clôture	1,38		1,21	
Cours de clôture utilisé pour l'analyse de sensibilité	1,31	1,45	1,15	1,27
Chiffre d'affaires	506	(458)	544	(492)
Résultat opérationnel	229	(208)	245	(222)
Résultat financier	(599)	475	(1 470)	1 273
Résultat avant impôt	(370)	267	(1 224)	1 051

## 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 de 750 millions d'euros qui avait été entièrement variabilisée avec des swaps de taux payeur variable / receveur fixe puis refixée dans son intégralité au cours de l'année 2011, a été remboursée à son échéance en novembre 2014.

Une nouvelle obligation de 200 millions d'euros a été émise en avril 2014 avec une maturité de 10 ans. Cette émission a été variabilisée

avec des swaps de taux payeur variable / receveur fixe à échéance avril 2024.

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.

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 13 millions d'euros (contre une augmentation de 2 millions d'euros en 2013).

### 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. 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 2013).

### 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.v) « 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 comptes rattachés ») 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 2014 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 syndiqués 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 droit de la concurrence et de conformité commerciale. Il s'agit notamment des risques liés au contrôle des exportations pour lesquels Safran s'assure que les sociétés du Groupe rendent compte de toute non-conformité éventuelle aux réglementations, informent les autorités concernées de chaque non-conformité constatée et prennent toutes dispositions pour prévenir des problèmes similaires ; à ce jour, les divulgations qui ont été closes par les autorités n'ont pas conduit à des pénalités.

En ce qui concerne le risque éthique, Safran a mis en place des plans d'actions décrits au § 5.2 du présent document de référence, « 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 du présent document de référence « 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

Au regard des enjeux essentiels que l'information, propriété du Groupe Safran, représente tant au plan de l'innovation technologique que de la stratégie de l'entreprise ou de ses actifs les plus importants, il est nécessaire de veiller à une assurance raisonnable du niveau de protection de ce patrimoine informationnel (données, connaissances et savoir-faire notamment).

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...).

Dans le contexte d'évolution constante des technologies de l'information et de leurs usages en support des activités du Groupe, la prévention des cyber-risques (piratage, intrusion...) est un enjeu essentiel, au même titre que la continuité de fonctionnement des services informatiques, face à la multiplication et sophistication croissante des attaques informatiques.

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. Des actions de sensibilisation de ses personnels sont conduites au niveau du Groupe et des sociétés.

Le Groupe dispose également d'une Politique de Sécurité des Systèmes d'Information (PSSI) qui fixe les principes directeurs organisationnels, techniques et de gouvernance pour répondre aux objectifs de protection du patrimoine informationnel porté par les Systèmes d'Information, notamment en regard des cyber-risques.

Le Groupe investit de manière croissante dans des dispositifs techniques de protection des Systèmes d'Information, des moyens de détection d'événements et réaction aux alertes et incidents de sécurité ainsi que dans le contrôle périodique d'efficacité de ces moyens.

## 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 2014.

### 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 *Risk Managers* des sociétés de rang 1 ont en charge le déploiement de la démarche de management des risques dans les filiales et entreprises communes 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.

La procédure de management des risques prévoit que 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 plus de 1100 managers au sein du Groupe, dont 133 en 2014. Par ailleurs, des formations récemment mises en place comme celles relatives au « plan de continuité d'activité (PCA) » et à « crise et management » contribuent pleinement au développement de la culture du management des risques.

## 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

### 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. Il est testé et amélioré à travers la réalisation d'exercices de simulation de crise dans différents sites et sociétés du Groupe.

### 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.

La sensibilisation des salariés s'est poursuivie en 2014 dans le cadre de ce programme.

### 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 des assurances-crédits.

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 350 millions d'euros par an épuisable dans l'année.

Le total des primes payées par le Groupe, toutes polices confondues, en 2014 a représenté 0,11 % 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.

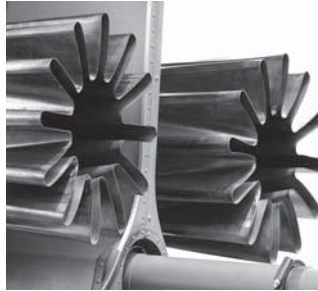
Des programmes locaux d'assurance sont souscrits dans le monde entier pour répondre soit à des risques spécifiques, soit à une réglementation locale d'assurance.

# 5

## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

<b>5.1</b>	<b>LA DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) DU GROUPE</b>	<b>200</b>
5.1.1	Les axes stratégiques RSE	200
5.1.2	La gouvernance RSE	201
5.1.3	Garantir le meilleur échange avec les parties prenantes	201
<b>5.2</b>	<b>PÉRENNISER LA CULTURE D'INTÉGRITÉ</b>	<b>202</b>
5.2.1	Engagements : charte d'éthique et valeurs du Groupe	202
5.2.2	Tolérance zéro à l'égard de la corruption	204
5.2.3	Respect des lois à l'exportation	206
<b>5.3</b>	<b>DÉVELOPPER LE POTENTIEL HUMAIN</b>	<b>208</b>
5.3.1	Présentation des axes stratégiques	208
5.3.2	Effectifs	210
5.3.3	Politiques RH	211
5.3.4	Rémunérations et avantages sociaux	213
5.3.5	Politique sociale	215
5.3.6	Diversité et égalité des chances	217
5.3.7	Chiffres clés	219
<b>5.4</b>	<b>VISER L'EXCELLENCE EN SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT</b>	<b>220</b>
5.4.1	Politique Santé, Sécurité au travail et Environnement (SSE)	220
5.4.2	Viser l'excellence dans la sécurité des biens et des personnes	222
5.4.3	Développer des produits et procédés innovants à moindre impact environnemental	223
<b>5.5</b>	<b>IMPLIQUER NOS FOURNISSEURS ET PARTENAIRES</b>	<b>228</b>
5.5.1	La démarche achats responsables	228
5.5.2	Sous-traitance	229
<b>5.6</b>	<b>S'INVESTIR VIA LES FONDATIONS ET LE MÉCÉNAT</b>	<b>229</b>
5.6.1	Les fondations de Safran	229
5.6.2	Mécénat	230
<b>5.7</b>	<b>MÉTHODOLOGIE DU SUIVI DES INDICATEURS RSE ET AVIS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>230</b>
5.7.1	Note méthodologique sur le suivi des indicateurs sociaux et Santé, Sécurité, Environnement (SSE)	230
5.7.2	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	233





**68 945**

salariés dans le monde  
au 31 décembre 2014

**+ 15 %**

de croissance de l'effectif  
ininterrompue depuis 2011

**+ de 8 200**

recrutements réalisés  
dans le monde en 2014

**2 215**

créations nettes d'emplois  
dans le monde en 2014

**- 25 %**

sur le taux de fréquence des accidents  
avec arrêt en 2014 par rapport à 2013

**- 20 %**

du nombre d'accidents avec arrêt  
pour 1 000 salariés en 2014  
par rapport à 2013

**+ de 12 000**

salariés formés *in situ* dans le monde entier  
en contrôle des exportations depuis 2010

**60 %**

des salariés sont actionnaires de Safran

## Responsabilité sociale 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, Secrétariat 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 commissaire aux comptes, Ernst & Young et Associés, 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 6 indicateurs SSE et 5 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. Les entreprises ne sont plus seulement appréciées sur leurs performances économiques ou sur la qualité de leurs produits, mais aussi sur 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 parties concernées par ses activités.

Au-delà de ses produits et services, la responsabilité d'entreprise de Safran se manifeste également par le développement de ses activités dans le respect total des meilleurs standards de l'éthique commerciale ainsi qu'une politique achat, qui inscrit une relation durable et responsable avec ses fournisseurs et sous-traitants.

En renouvelant son engagement auprès du Pacte Mondial des Nations Unies, le président-directeur général de Safran assume la responsabilité de la RSE au plus haut niveau de la gouvernance de Safran et engage le Groupe 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. Pour ce faire, Safran rédige tous les ans une *Communication On Progress* (COP) et la met à disposition sur le site internet du Pacte Mondial. Le document de référence, notamment le chapitre RSE, qui a été relu et validé par le conseil d'administration, sert de COP, pour le Groupe. Les informations ont été aussi passées en revue par un panel de pairs du réseau local du Pacte Mondial France en janvier 2015 qui ont délivré une attestation conférant le niveau *Advanced* (niveau 3 sur une échelle de 4) à Safran dès sa première année.

Répondant aux exigences de l'article 225 de la Loi Grenelle 2 et de ses textes d'application, Safran souhaite 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.

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 <sup>(1)</sup>.

### 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 ;
- 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.

(1) Cf. Note méthodologique sur le reporting des indicateurs sociaux et Santé, Sécurité, Environnement (SSE) au § 5.7.1.

## 5.1.2 LA GOUVERNANCE RSE

La politique RSE est portée au sein 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 dans le 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. Pour la première fois ceux-ci ont été réunis lors d'un séminaire permettant d'échanger sur la stratégie et le déploiement de la RSE de Safran.

## 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).

Afin d'aller plus loin dans sa politique RSE, le Groupe a réalisé en 2014 une cartographie de l'ensemble de ses enjeux RSE via l'interview de ses principales parties prenantes. Les principaux enjeux majeurs actuels et émergents pour le Groupe sont : la lutte contre la corruption liée notamment à l'éthique des affaires, les relations fournisseurs responsables, la qualité et la sécurité des produits et des services, la continuité de l'activité et de l'approvisionnement et les relations clients, ainsi que la propriété intellectuelle et l'accès aux technologies.

La cartographie de l'ensemble des enjeux RSE ainsi que la méthodologie utilisée et son analyse sont disponibles sur le site internet du Groupe comme d'autres informations RSE.

## 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 fonde son identité sur sept valeurs et affirme son image vis-à-vis de toutes ses parties prenantes.



#### L'éthique du Groupe

##### LA CHARTE D'ÉTHIQUE

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. Cette charte est régulièrement mise à jour.

##### 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

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.

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 gratuits

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 régulier de Jean-Paul Herteman, président-directeur général de Safran :

« En matière d'intégrité c'est une question de conviction et d'engagements concrets, indissociables des notions de progrès et de performance. Safran a constamment renforcé au cours des dernières années ses règles d'éthique et ses procédures de conformité. C'est un véritable impératif stratégique, condition d'une croissance durable et des succès de nos innovations. L'exemplarité sans faille des comportements de la direction générale et de l'ensemble des collaborateurs de Safran nous procure indéniablement un avantage compétitif à long terme. »

### Un programme global de prévention du risque de corruption

Fondé sur le principe de « tolérance zéro » à l'égard de toute corruption, affirmé dans la charte d'éthique, Safran a défini un programme rigoureux de prévention du risque de corruption, applicable à toutes les sociétés contrôlées par le Groupe. Ce programme intègre l'ensemble des exigences de toutes les conventions internationales et de toutes les réglementations nationales qui s'appliquent aux activités du Groupe dans ce domaine :

- 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 2013-1117 du 6 décembre 2013 relative à la lutte contre la fraude fiscale et la grande délinquance économique et financière ;
- 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, Safran est très impliqué dans de nombreuses actions collectives dédiées au développement des pratiques d'intégrité. Le Groupe est à ce titre reconnu aujourd'hui au plan international comme une entreprise responsable. En effet, au-delà des lois, le programme anti-corruption de Safran est conforme aux lignes directrices, qui visent à promouvoir et renforcer les pratiques d'intégrité, telles que définies par :

- le 10<sup>e</sup> principe du Pacte Mondial (*Global Compact*) des Nations Unies ;
- le GIFAS (le Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales) ;
- les *Common Industry Standards for Anti-Corruption* de l'*Aerospace and Defence Industries Association of Europe – ASD* ;
- la Chambre de commerce internationale ;
- le *Partnering Against Corruption Initiative* (PACI) du *World Economic Forum*, etc.

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. Safran préside le comité des principes directeurs et de déontologie internationale du MEDEF, est vice-président du groupe de travail anti-corruption du BIAC (Comité consultatif économique et industriel) auprès de l'OCDE et fait partie du bureau du Cercle

Éthique des Affaires (*European Business Ethics Network*). Le programme Safran est décliné de manière spécifique, sous forme de processus opérationnels par chacune des sociétés contrôlées par le Groupe, en prenant en compte le contexte des réglementations applicables à leur organisation, leurs produits et leur marché.

## Un programme de lutte contre la corruption au meilleur niveau des standards internationaux

Fin 2012, Safran a été la première société du CAC 40 à être certifiée « anti-corruption » par l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT). Cette certification a été menée sur la base d'un référentiel validé par Mazars, et 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 ont été certifiées en 2014, Snecma, Turbomeca, Messier-Bugatti-Dowty et Herakles suivront le pas en 2015, Labinal Power Systems et Techspace Aero en 2016, Aircelle et Hispano-Suiza en 2017.

Le programme de Safran a pour objectif de disséminer une culture d'intégrité et d'équité et de favoriser l'appropriation par tous les opérationnels de la nécessité absolue de prévenir tout risque de corruption. Dans le cadre d'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.

Intégré dans le processus global de responsabilité sociétale du Groupe, soumis à une évaluation des risques par une direction indépendante chargée du « risk management », le programme de prévention du risque de corruption est sous la responsabilité du directeur général adjoint en charge des relations européennes et internationales. Le programme est dirigé par une organisation centralisée dédiée, la direction centrale de la conformité commerciale et du contrôle des exportations, qui contrôle directement la conformité des activités de toutes les sociétés.

Membre du comité anti-fraude 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* Safran coordonne l'ensemble de la démarche pour le Groupe et diffuse les bonnes pratiques et la promotion des échanges auprès des entreprises, des autorités nationales et internationales et de la société civile.

## Un engagement au plus haut niveau de l'entreprise

Le conseil d'administration, le président-directeur général, la direction générale et tous les dirigeants des filiales de Safran sont engagés dans l'affirmation de la nécessité d'être exemplaires dans leurs comportements et ceux de leurs collaborateurs. L'intégrité et la prévention du risque de corruption ne sont pas négociables, même si cela conduit à la renonciation à des contrats et à du chiffre d'affaires, afin de préserver une croissance saine et durable

du Groupe, ainsi que la confiance de ses parties prenantes. Cet engagement est matérialisé par une lettre d'affirmation signée annuellement par tous les dirigeants des sociétés du Groupe.

## Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs

Une information régulière et adaptée est diffusée à l'ensemble des membres du conseil d'administration, la direction générale de Safran et auprès des collaborateurs, directement ou indirectement concernés : des « Observatoires » anti-corruption mensuels, un bulletin d'actualités trimestriel 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 l'université Safran, notamment ceux à destination des fonctions achats, programmes et commerciales. La majorité des collaborateurs de Safran, environ 9 000 directement ou indirectement concernés par ce sujet, ont été formés au cours de sessions dédiées. Ces sessions spécifiques sont renouvelées continuellement. Un outil de *e-learning* a été déployé notamment auprès de 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 121 COMPLIANCE OFFICERS DANS LES SOCIÉTÉS

Le programme de prévention du risque de corruption est conduit au niveau central du Groupe. Le *Chief Compliance Officer* s'appuie sur un réseau de 38 *Trade Compliance Officers* (TCO) qui 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 83 *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 conduisent également des formations dans leurs sociétés et filiales, après avoir été accrédités « formateurs » par le *Chief 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, achats) reçoivent régulièrement 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, les TCM/TCC doivent alerter le *Chief Compliance Officer* de tout écart de procédure dès son identification.

Les TCO et les TCM/TCC sont réunis régulièrement 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. Les partenaires externes du Groupe sont également informés de ces procédures.

- La procédure de conformité commerciale internationale édicte des règles strictes pour contrôler, de manière centralisée et indépendante, et gérer les relations contractuelles avec les partenaires commerciaux, *offsets*, ou impliqués dans des acquisitions ou des cessions 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. Des *due diligences* internes et externes (mises à jour annuellement) 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 responsable de Safran.

- Une procédure « cadeaux, invitations, voyages sponsorisés et donations » 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, *offsets*, ou impliqués dans des acquisitions ou des cessions 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.

## 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 visant 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<sup>e</sup> société française certifiée par la DGA. Microturbo et Snecma sont également certifiés. Sagem devrait l'être début 2015, Turbomeca et Herakles suivront aussi en 2015.



## 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 également aux travaux menés dans le cadre des fusions/acquisitions, à la bonne prise en compte des contraintes et la mise en œuvre d'une politique adaptée en la matière. 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. 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. Lors du séminaire organisé par la DGA en décembre 2014, le directeur général délégué, Secrétaire général du Groupe, en tant que représentant des industriels français, a rappelé les efforts et les leviers d'amélioration nécessaires à la réussite de la réforme française en la matière ;
- le réseau contrôle des exportations compte plus de 530 personnes réparties de la façon suivante :
  - des « 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,
  - des « 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 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, organisations 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 12 000 personnes en France et aux États-Unis ont reçu une formation de ce type depuis 2010.

Safran a développé un site intranet dédié au contrôle des exportations ainsi qu'un outil de *e-learning* déployé 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'autoévaluation 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.

Safran s'assure que les sociétés du Groupe rendent compte de toute non-conformité éventuelle aux réglementations, informent les autorités concernées de chaque non-conformité constatée et prennent toutes dispositions pour prévenir des problèmes similaires ; à ce jour, les divulgations qui ont été closes par les autorités n'ont pas conduit à des pénalités.

## 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 une réforme en profondeur. 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 les meilleurs profils et à leur offrir des perspectives de carrière attractives.

Pour répondre à ces besoins de recrutement devenus stratégiques, Safran a renforcé sa notoriété et en particulier sa Marque employeur pour mettre en avant son attractivité en tant qu'employeur de « choix » auprès de ses cibles prioritaires de recrutement.

La signature du Groupe : « Key missions, Key technologies, Key talents » pour associer les femmes et les hommes de Safran, constitue l'un des piliers fondamentaux de la communication 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.

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 au travers :

- d'une politique recrutement et mobilité Groupe dynamique qui facilite les évolutions transverses entre les sociétés ;
- du développement des compétences pour aujourd'hui et pour demain afin d'anticiper et de préparer les évolutions majeures des métiers ;
- de moyens donnés à chaque salarié afin qu'il puisse être acteur de son parcours professionnel ;
- de possibilités d'accès à l'ensemble des opportunités offertes par le Groupe.

#### 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. La cohésion sociale est, elle aussi, un enjeu majeur pour assurer une croissance harmonieuse du Groupe. Safran s'assure que les Droits de l'Homme sont respectés à l'égard de ses collaborateurs grâce à la direction des ressources humaines et chez ses fournisseurs et sous-traitants avec les actions de la direction des achats. À ce titre, le Groupe se conforme notamment aux conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et met en œuvre des modes de gestion communs à l'ensemble du Groupe tels que :

- 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. Par ailleurs, la prévention des risques (mentaux et physiques) liés au travail figurent parmi les engagements éthiques du Groupe. Elle se concrétise par le déploiement de différents accords Groupe (prévention du stress au travail, accord sur la prévention et la protection des salariés contre les actes de harcèlement et de violence au travail) ; mais aussi, d'accords d'entreprise sur la prévention de la pénibilité. Ces différentes actions ont pu permettre la stabilisation du taux d'absentéisme en France qui est resté le même en 2014 avec 3,8 %  ;
- 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 et font l'objet de signatures d'accords Groupe, par exemple en faveur de l'emploi des personnes handicapées ou bien l'intégration durable des jeunes dans la vie active.

#### 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 et processus RH du Groupe.

Le Groupe, présent dans près de 60 pays, 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'accroître 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 au sein de ses multiples implantations dans le monde.

## Être un acteur fort de la transformation du Groupe

Au travers d'importants chantiers de modernisation de sa gestion, le Groupe, a abouti 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 mutualisée (paie, recrutement, achats hors production, comptabilité, informatique, finance...) pour lesquels un regroupement au sein d'un seul et même site a été réalisé. Au cours de cette année, cette nouvelle direction a poursuivi 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.

De même, la fonction RH Groupe 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.

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. En effet, 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 managers et des salariés

En septembre 2014 a eu lieu l'inauguration du nouveau Campus Safran situé à Massy. Ce nouveau site se veut le creuset culturel de Safran, reflet de ses valeurs et de son ADN. Il représente le lieu Safran par excellence, réservé à l'ensemble des collaborateurs du Groupe où chacun pourra se former, sortir de son contexte habituel de travail et échanger avec des personnes d'autres sociétés. Il participe déjà à une meilleure intégration de tous les salariés du Groupe à travers le monde.

Depuis 2006, Safran effectue, tous les deux ans, une enquête de satisfaction portant sur cinq axes (travail au quotidien, management, engagement RH, communication et perception du Groupe) auprès des cadres et managers de l'ensemble des onze sociétés de rang 1. En 2014, 12 863 salariés ont répondu à cette enquête (soit près de 1 000 salariés de plus que pour l'enquête 2012) qui se répartissent sur 4 zones (Europe, Afrique/Moyen Orient, Asie/Pacifique et Amériques du nord et latine). Cette étude

a été l'occasion, une nouvelle fois, pour chacun des managers et cadres, de s'exprimer et pour Safran, de mieux connaître leurs attentes, leurs motifs de satisfaction ou d'insatisfaction et ainsi de mieux les prendre en compte. L'enquête s'est déroulée courant octobre, sur la base d'un questionnaire en ligne.

L'Enquête Manager 2014 révèle des progrès significatifs pour le Groupe. Tout d'abord, la fierté d'appartenance des salariés au Groupe tout comme les aspects sécurité au travail restent une nouvelle fois à un niveau très élevé et s'établissent respectivement à 95 % et 96 %. On relève, par ailleurs, des progressions très significatives sur les thèmes suivants : internationalisation du Groupe (+ 14 points), mobilité (+ 13 points), rémunération globale motivante (+ 13 points), information sur politique RH (+ 11 points), l'attention portée sur la motivation (+ 10 points), et enfin, le bien être, la gestion de l'équité, l'intégration des nouveaux embauchés et les avantages sociaux (+ 7 points).

Ces résultats permettront de mieux définir et de déployer les plans d'actions issus de ces constats. C'est ainsi que devront notamment être mieux prises en compte les problématiques liées à la gestion de carrière, aux entretiens individuels, ou encore à l'innovation.

Enfin, 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 2013, six engagements RH ont été communiqués et s'affirment 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 constituent la référence pour les équipes ressources humaines en matière de contribution au développement du Groupe et de ses salariés. De plus, depuis 2014, sa déclinaison opérationnelle s'effectue au travers de standards de maturité RH appliqués à ces 6 engagements en France et à l'international. Ces standards ont pour but d'aider à apprécier le niveau de pratiques RH au sein d'un environnement opérationnel. C'est aussi un moyen de concrétiser notre politique RH au travers de pratiques de référence partagées au sein de la Communauté RH Safran et avec les managers. Les standards ont aussi pour but de faciliter la définition de nos plans de progrès opérationnel pour et avec les managers. À ce titre, en novembre 2014, la première convention « HR Day » a réuni l'ensemble des RH de proximité de France, Belgique, Suisse et Maroc. Ce type d'événement a pour vocation d'être renouvelé une fois par an et d'être déployé sur l'ensemble des zones à l'international.

## 5.3.2 EFFECTIFS

### Répartition par activité

Au 31 décembre 2014, les effectifs inscrits du Groupe (hors contrats particuliers) s'élèvent à 68 945 salariés.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs du Groupe par activité au 31 décembre 2014 :

	France	International	Monde
Propulsion aéronautique et spatiale	20 729	4 769	25 498
Équipements aéronautiques	10 754	14 693	25 447
Sécurité	1 479	7 099	8 578
Défense	6 329	1 082	7 411
Holding et autres	1 483	528	2 011
<b>GROUPE 2014</b>	<b>40 774</b>	<b>28 171</b>	<b>68 945</b> ☑

### Répartition par zone géographique

Le développement du Groupe se poursuit, tant en France qu'à l'international. Durant le premier semestre 2014, le Groupe a acquis les activités de distribution électrique et de solutions cockpit d'Eaton Aerospace. Celles-ci sont réparties sur deux sites aux États-Unis : Costa Mesa, en Californie, et Sarasota, en Floride. Au cours du troisième trimestre, Safran a fait l'acquisition de la participation de Sabena Technics dans Hydrep, une entreprise de réparation et d'entretien des systèmes d'atterrissage et de freinage aéronautique, qui est devenue ainsi une filiale à 100 % de Messier-Bugatti-Dowty.

Au 31 décembre 2014, les effectifs du Groupe sont ainsi en progression de 4 % par rapport à fin 2013. À l'international, ils s'élèvent à plus de 28 000 salariés répartis dans près de 60 pays.

Le tableau ci-dessous présente la répartition géographique des effectifs au 31 décembre 2014 :

		Groupe 2014	% du total
<b>Europe</b>	France	40 774 ☑	59,1 %
	Autres	7 535 ☑	10,9 %
<b>Afrique et Moyen-Orient</b>		2 898 ☑	4,2 %
<b>Amériques</b>		13 997 ☑	20,4 %
<b>Asie et Océanie</b>		3 741 ☑	5,4 %
<b>TOTAL</b>		<b>68 945</b> ☑	<b>100 %</b>

### AUTRES INFORMATIONS SUR LES EFFECTIFS ET LES MOUVEMENTS

Au 31 décembre 2014, 39 % ☑ des salariés du Groupe sont des ingénieurs ou managers.

Les femmes représentent près de 26 % ☑ des effectifs du Groupe dans le monde, et 21 % des ingénieurs et managers (22 % en France). En outre, près de 31 % ☑ des recrutements 2014 en CDI concernent des femmes.

Près de 21 % des salariés contribuent à l'effort de recherche et développement (R&D).

Indépendamment des acquisitions d'activités, l'année 2014 se traduit pour le Groupe par une création nette de 2 215 ☑ emplois, liée à un volume important de recrutements externes. En 12 mois, le Groupe a réalisé plus de 8 200 embauches, dont 6 491 ☑ embauches en CDI ou équivalent. Durant l'année 2014, ce sont 634 CDD qui ont été transformés en CDI. Ainsi, le Groupe a globalement réalisé près de 1,4 ☑ embauche pour un départ et 27 % des embauches sont des créations de postes, portant à 11 000 le nombre de créations d'emploi durant les quatre dernières années.

Le Groupe a enregistré 5 060 départs de CDI ou équivalent au cours de l'année 2014. Les licenciements représentent 0,22 % (91 ☑ sur 40 774 collaborateurs) des effectifs en France et 2,5 % (710 ☑ sur 28 171 collaborateurs) dans les autres pays d'implantation de Safran.

En France plus spécifiquement, parmi les 2 502 recrutements réalisés en CDI, les embauches ont porté avant tout sur les fonctions R&D et Production. Le recours à l'emploi temporaire, parmi les effectifs inscrits hors contrats particuliers, est resté très limité avec :

- 0,54 % de contrats à durée déterminée en moyenne sur l'année ;
- 6 % d'intérimaires en moyenne sur l'année ; se trouvant majoritairement dans les activités équipements aéronautiques (près de 10 % de l'effectif moyen annuel de l'activité) et dans la défense (plus de 8 %) et d'une moindre façon dans les activités de sécurité (près de 5 %) et de la propulsion aéronautique et spatiale (près de 3 %).

## 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 2014. Face à l'enjeu d'innovation, le Groupe cherche à recruter les meilleurs profils et à diversifier ses sources de recrutements. En France, le centre de services partagés, *Talent Search*, a en charge le *sourcing* et la présélection de l'ensemble des candidats ingénieurs et cadres pour le compte des diverses sociétés du Groupe. Grâce à des moyens mutualisés et une image employeur forte, le Groupe peut ainsi attirer et recruter en France des talents aux profils plus diversifiés, parmi lesquels ingénieurs, universitaires ou docteurs. En 2014, un peu plus de 70 % des recrutements d'ingénieurs et cadres en France s'effectuent dans les filières scientifiques et techniques, principalement dans les métiers de la R&D, de la production et des relations clients.

Pour soutenir sa politique de recrutement, et après la communication de recrutement ingénieurs et cadres lancée en 2012, Safran a déployé en 2014 une nouvelle campagne de communication visant à valoriser les métiers de techniciens et opérateurs, notamment auprès des jeunes. Cette campagne, conçue à partir de photos de collaborateurs du Groupe, se décline sous l'accroche « Nous recrutons des virtuoses ». Ces 2 campagnes de communication sont relayées sur le portail de recrutement, [www.safran-talents.com](http://www.safran-talents.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'emploi du Groupe.

La pratique des Safran Discovery Day, journée d'intégration des nouveaux embauchés, a été déployée à l'étranger comme cela fut le cas au Maroc en juin 2014. Ces journées ont également permis de mettre en valeur les femmes et les hommes du Groupe dans le monde entier.

En parallèle, Safran a continué de renforcer sa présence dans ses écoles et universités cibles dans le monde, avec le déploiement 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 300 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 les écoles et universités cibles, notamment à l'international, avec une implication renforcée dans les programmes pédagogiques et une participation aux instances dirigeantes.

L'étude menée en 2013 sur l'opportunité et la faisabilité du déploiement à l'international de l'outil de gestion des offres et des candidatures « e.Talent » a conduit à la définition d'un modèle de référence Groupe et au déploiement de l'outil dans 5 pays en 2014 : les États-Unis, le Canada, le Royaume-Uni, le Maroc et l'Allemagne. D'autres pays feront l'objet de déploiement en 2015, en particulier en Amérique Latine et en Asie.

### Développer les perspectives de carrière

Le développement de carrière au sein du Groupe est organisé et encouragé au travers de la mise en œuvre du processus global de gestion de carrière Groupe, par la valorisation de la mobilité, l'engagement d'actions de formation, d'adaptation ou de reconversion et par 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 assurer à tous les niveaux de l'organisation un processus, des entretiens et des instances de gestion des carrières optimisés et harmonisés, de l'entretien individuel aux comités de carrière, en passant par les revues d'équipes selon un calendrier commun à l'ensemble des sociétés du Groupe. Le déploiement de ce dispositif global commun, démarré en 2013, s'est poursuivi en 2014. En parallèle, les équipes ont préparé le déploiement d'un nouveau système d'informations RH (SIRH) Groupe, intégré et partagé par toutes les sociétés, en France comme à l'international. Cet outil apportera encore plus de cohérence entre toutes les étapes de la gestion de carrière. Il sera déployé en France, en Grande Bretagne, aux États-Unis et au Canada en 2015, puis étendu, ensuite, à d'autres pays. Certaines populations sont accompagnées au niveau central Groupe (*Experts, Black Belt et Master Black Belt, Expatriés*). Les processus spécifiques correspondants sont intégrés dans le dispositif global de gestion de carrière Groupe. 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 2014, près de 1 000 salariés en France ont changé de société ou d'établissement au sein du Groupe. L'outil de gestion des offres et des candidatures « e.Talent » 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 affirment les principes de fonctionnement et permettent à chacun de connaître le processus à suivre. 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 en mobilité avec des managers (« Time to connect ») ont à nouveau été organisées cette année.

Des dispositifs et des actions sont en cours de déploiement en faveur d'une politique mobilité encore plus ambitieuse : dès 2015, une priorité plus systématique sera donnée aux candidatures internes, et des logiques de mobilité orientée et de parcours construits vont alimenter les actions de gestion de carrière afin d'optimiser l'adéquation entre les ressources humaines disponibles et les évolutions des métiers et besoins du Groupe.

## DÉVELOPPER LE POTENTIEL HUMAIN

Dans chaque filière métier (Technique, Production, Achats, Qualité, Finances...), les travaux de GPEC sont déclinés afin d'éclairer l'évolution des métiers et d'alimenter avec pertinence des plans d'action RH, notamment en matière de gestion des carrières et de mobilité.

L'acquisition d'une expérience internationale constitue une étape différenciante dans un parcours de carrière Safran. Au 31 décembre 2014, le Groupe compte 427 expatriés répartis dans 50 pays différents.

Au cours de l'année 2014, plus de 100 départs et encore plus de retours d'expatriation ont été mis en œuvre.

Les expatriés Safran assurent une représentation commerciale et technique principalement dans la zone EMEA (Europe Middle East & Africa) (43 %), en Amérique du Nord (32 %) et dans la zone Asie-Pacifique (25 %). Afin d'en assurer la cohérence et la transparence, le cadre contractuel et les mesures d'accompagnement de l'expatriation sont définis au niveau du Groupe et mis en œuvre par des Centres de Services Partagés qui assurent la mise en place et le suivi des expatriations pour l'ensemble des sociétés du Groupe. Cette organisation permet également d'améliorer la capacité de déploiement de salariés à l'international afin de faire face aux défis du Groupe, notamment pour l'acquisition de nouveaux marchés, à l'international.

Au 31 décembre 2014, le Groupe accueille 95 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 2014, cette analyse a permis de déterminer les actions à engager sur certains métiers prioritaires, en complément d'actions plus générales concernant principalement la mobilité et la définition de parcours de carrière :

- dans le domaine de la R&D, l'encouragement à la mobilité interne pour accompagner le passage en production et en après-vente de nos nouveaux produits et la poursuite de la structuration de la filière architecture système ;
- dans le domaine production, les métiers méthodes, essais, *supply chain* et le métier d'opérateur dans le cadre des évolutions envisagées de leur environnement de travail ;
- dans le domaine programme/rerelations clients, le métier de l'après-vente et service clients générateur de nouveaux services en utilisant les possibilités des nouvelles technologies ;
- 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 (en particulier pour les ingénieurs R&D) 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, promeut une culture d'entreprise et des valeurs communes, et ainsi oriente l'investissement 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).

Près de 78 % des salariés en France bénéficient d'une formation au moins une fois par an.

L'effort global de formation du Groupe s'élève au total à environ 1,6 million d'heures<sup>(1)</sup> en 2014 dans le monde dont 1 million d'heures en France. L'offre de Safran University couvre tous les métiers, répartis dans 17 domaines d'enseignement.

Cet investissement est en majeure partie engagé sur des axes stratégiques pour le Groupe :

- le développement des compétences technologiques ;
- le développement des compétences managériales en contexte international ;
- la recherche de la satisfaction des clients ainsi que la mise à leur service de performances économiques et industrielles accrues.

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) ainsi qu'au Maroc. Les programmes de formation sont délivrés dans une dizaine de pays, en français, en anglais, ou dans la langue locale. Safran University est ainsi un levier d'intégration à travers une meilleure appréhension par chacun du Groupe et de ses marchés.

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.

(1) § 5.7.1.3 Indicateurs de formation.

L'enjeu est également de mieux 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 159 sessions ont été organisées en 2014, représentant environ 25 950 heures de formation.

Le Campus Safran qui abrite Safran University a ouvert ses portes en septembre 2014. Implanté à Massy, près de Paris (France) sur 13 hectares, et d'une capacité maximum de 600 participants, il accueille 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 sont organisées, utilisant entre autres un amphithéâtre de plus de 400 places.

Depuis son inauguration, le Campus a accueilli en 2014 près de 11 500 personnes, dont 3 500 pour la formation et 8 000 personnes pour les autres événements tels que les journées d'intégration, les conventions d'équipes, les séminaires clients ou projets, etc. Pour 2015, le Campus doit accueillir au moins 9 000 personnes en formation et 12 à 15 000 personnes pour les événements.

L'organisation de Safran University permet de 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, via des actions d'adaptation au poste ou d'acquisition de nouvelles compétences. Safran University participe ainsi au renforcement du capital humain du Groupe et à son adaptation aux métiers de demain. De tels parcours sont 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.

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 ;
- entreprendre, oser, innover ;
- gagner en équipe ;
- responsabiliser chacun.

Depuis 2010, la formation de près de 4 000 *Green Belt* et *Black Belt* atteste de l'engagement de l'université pour contribuer au déploiement opérationnel des démarches *Lean-Sigma*.

- **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 (périmètre France).

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 sont un élément important de la politique sociale et de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

## 5.3.4 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX

### Évolution des rémunérations

Depuis 2011, toutes les sociétés en France ont signé chaque année des accords salariaux. Ils ont permis une progression moyenne annuelle en masse des rémunérations représentant, selon les sociétés, de 2,50 % à 2,95 % 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 en France ont dégagé un budget consacré à l'égalité professionnelle hommes/femmes et à 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

## DÉVELOPPER LE POTENTIEL HUMAIN

société. Le salaire pris en considération pour la répartition est au minimum de 1,2 fois le plafond annuel de la sécurité sociale (soit 45 057,60 euros pour un salarié présent à temps plein toute l'année 2014). Le salaire plancher assure ainsi une solidarité entre les différents échelons de salariés.

Dans les comptes consolidés (§ 3.1 note 6), le montant de participation des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation (tel que défini au § 3.1 note 33) au titre des deux derniers exercices a été le suivant :

(en millions d'euros)	Participation
2013*	90
<b>2014</b>	<b>136</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS II « Partenariats » (§ 3.1 note 3.b).

Le montant 2014 inclut un supplément de participation de 28,5 millions d'euros au titre du même exercice, associant ainsi les salariés Safran aux très bonnes performances du Groupe.

## PRIME DE PARTAGE DES PROFITS

En 2014 comme en 2013, 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 2014, la prime de partage des profits est déterminée dans le cadre de l'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 l'attribution d'un supplément de participation en cas d'augmentation des dividendes.

Dans les comptes consolidés (§ 3.1 note 6), le montant relatif à la prime de partage des profits au titre des deux derniers exercices a été le suivant :

(en millions d'euros)	Prime de partage des profits
2013*	4
<b>2014</b>	<b>5</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS II « Partenariats » (§ 3.1 note 3.b).

## 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.

Dans les comptes consolidés (§ 3.1 note 6), le montant d'intéressement des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation (tel que défini au § 3.1 note 33) au titre des deux derniers exercices a été le suivant :

(en millions d'euros)	Intéressement
2013*	140
<b>2014</b>	<b>152</b>

(\*) Les données publiées au titre de l'exercice 2013 ont été retraitées de l'impact lié au changement de méthode relatif à l'application rétrospective de la norme IFRS II « Partenariats » (§ 3.1 note 3.b).

## 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 600 euros par salarié et par an en 2014 est associé à ce dispositif et un abondement bonifié est prévu pour les salariés seniors 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.

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 2014, plus de 17 000 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.

Au titre des abondements PERCO, PEG et PEGi accordés par le Groupe, le montant d'abondement enregistré en 2014 s'élève à 55 millions d'euros.

## ACTIONNARIAT SALARIÉ

Safran se distingue par un fort taux d'actionnariat des salariés et anciens salariés de 14,4 % – l'un des plus importants au sein des sociétés du CAC 40 – avec notamment 60 % des salariés dans le monde qui sont actionnaires (dont 87 % en France). Cela repose à la fois :

- sur la mise en œuvre d'opérations ponctuelles telles que les offres internationales d'actionnariat salarié conduites en 2009, 2012 et 2014 ;
- et sur des dispositifs pérennes comme le plan d'épargne Groupe (PEG) et le plan d'épargne Groupe international (PEGi).



En 2013, l'État a cédé à deux reprises une partie du capital de Safran (§ 7.3.7.2). En application de la loi dite de privatisation du 6 août 1986, 3,6 millions d'actions Safran ont donc été réservées à la souscription des salariés et des anciens salariés du Groupe et de ses filiales. Afin d'associer davantage les salariés et les anciens salariés au développement du Groupe, Safran a décidé d'accompagner la cession par l'État de ces actions par une offre spécifique : Safran Sharing 2014.

Safran Sharing a été déployée dans le courant du second semestre 2014 dans 13 pays : Allemagne, Australie, Belgique, Canada, États-Unis, France, Maroc, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Singapour et Suisse. Conformément à l'arrêté ministériel du 26 mai 2014, les actions ont été cédées par l'État aux salariés et anciens salariés à un prix unitaire de 41,58 euros. Deux formules d'acquisition d'actions Safran ont été proposées dont une permettant aux salariés de bénéficier d'un abondement pouvant aller jusqu'à 650 euros. Au total, ce sont plus de 1,7 million d'actions qui ont été souscrites au travers de l'offre Safran Sharing 2014 soit près de 50 % de l'enveloppe globale dédiée à l'opération.

## 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.

Le 13 octobre 2014, un nouvel accord de Groupe a permis de remplacer les deux dispositifs de couverture individuelle accident existants par un régime unique de garanties en cas de décès ou d'invalidité accidentels survenant dans le cadre de la vie professionnelle. Ces garanties s'adressent à l'ensemble des salariés du Groupe en France et sont ainsi complémentaires à celles prévues par l'accord de Prévoyance Groupe. Ce régime, intégralement financé par Safran, a été mis en œuvre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

## 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 ont 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, les salariés qui le souhaitent, peuvent bénéficier de ces mêmes garanties pour les accidents de la vie privée, moyennant une participation financière individuelle.

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 de cadres supérieurs du Groupe.

Le dispositif a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2014. Il 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 2014 le succès croissant du dispositif PERCO, mis en œuvre en France en 2012 par accords collectifs et qui a permis à plus de 34 000 salariés de se constituer une épargne retraite complémentaire abondée par l'entreprise pour un en-cours de 104 millions d'euros à fin 2014.

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. Ainsi en France, le pourcentage de salariés à temps partiel est de l'ordre de 5 % fin 2014.

### Dialogue social

- Au niveau mondial, le Groupe, au travers de ses filiales, poursuit le déploiement d'une représentation du personnel et/ou syndicale ainsi que la mise en place d'accords collectifs, conformément à la législation locale en vigueur.

## DÉVELOPPER LE POTENTIEL HUMAIN

- En Europe, le dialogue social au niveau du Groupe a été particulièrement actif :
  - d'une part, les échanges au sein du comité d'entreprise européen (CEE) se sont intensifiés, compte tenu d'une actualité particulièrement dense sur le plan social au niveau européen. Au cours de l'année 2014, ont eu lieu quatre réunions plénières et extraordinaires du CEE, ainsi que deux réunions entre le bureau du CEE et la direction générale du Groupe ;
  - d'autre part, dans le prolongement de la signature en mars 2013 de l'accord-cadre européen sur l'insertion professionnelle des jeunes, une première Commission de Suivi de cet accord s'est tenue le 29 avril 2014, afin de faire un bilan de la première année d'application dudit accord. Les priorités identifiées pour 2014 ont porté principalement sur l'accueil de près de 6 400 jeunes en formation, la transformation par l'embauche en CDD/CDI d'un plus grand nombre de jeunes accueillis en formation, la poursuite du développement des relations avec les centres d'apprentissage, les écoles et universités dans l'ensemble des pays européens et un dialogue social renforcé sur ces sujets entre les directions locales et les organisations syndicales et/ou les organes représentatifs des salariés ;
  - enfin, la négociation d'un accord-cadre européen sur le développement des compétences et des parcours professionnels est en phase de finalisation. Dans ce cadre, les parties entendent définir des orientations communes aux filiales européennes du groupe Safran, afin de développer l'adaptabilité professionnelle des salariés et de les accompagner face aux changements, tout en laissant le choix de la méthode de déploiement dans le respect des législations nationales. En 2015, le dialogue social se prolongera notamment par la signature et le déploiement de cet accord-cadre sur le développement des compétences et par la poursuite des échanges fournis au sein du comité d'entreprise européen.
- En France, le dialogue social au niveau du Groupe s'est concrétisé au travers de :
  - la conclusion d'accords Groupe :
    - › en février, sur le plan d'épargne retraite collectif (PERCO),
    - › en mars, sur la formation professionnelle,
    - › en mai, sur la portabilité des droits en matière de prévoyance,
    - › en juin, sur le plan d'épargne Groupe (PEG),
    - › en octobre, sur des garanties décès et invalidité accidentels,
    - › en novembre, sur l'emploi des personnes handicapées ;
  - la poursuite des négociations, au niveau Groupe, d'un avenant à l'accord sur le développement du dialogue social ;
  - l'organisation de rencontres avec les coordinateurs syndicaux Groupe sur différents thèmes : négociations annuelles obligatoires, base de données économiques et sociales, élections conseil d'administration/fonds communs de placement d'entreprise... ;
  - la tenue de réunions ordinaires et extraordinaires du comité de Groupe.

Par ailleurs, chaque société du Groupe poursuit une politique active de négociation en fonction de son contexte économique et social.

Enfin, le dialogue social a été particulièrement actif au sein du Groupe et des sociétés, au travers de l'accompagnement social de plusieurs grands projets de réorganisation dont la création de deux Joint-Ventures, l'une entre Safran et Airbus DS dans le domaine du spatial et l'autre entre Hispano-Suiza et Rolls-Royce dans le domaine de la transmission de puissance.

Un dialogue fourni et constructif s'est ainsi engagé avec les organisations syndicales sur ces projets au travers de la tenue de nombreuses réunions extraordinaires des instances de représentation Groupe (comité de Groupe et comité d'entreprise européen) ainsi que des instances de représentation des sociétés et établissements concernés (comités centraux d'entreprise et comités locaux d'établissement).

### 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. C'est le cas, par exemple, avec les 2 usines « jumelles » créées avec la société américaine Albany International, dont une est à Commercy en France et la seconde à Rochester aux États-Unis, qui accueilleront chacune à terme 400 salariés. La création de ces deux unités permet un développement de l'emploi localement. Dans les deux cas, le recrutement des futurs collaborateurs Safran s'effectue avec les acteurs locaux de l'emploi qui aident le Groupe en matière de formation des futurs embauchés.

Par ailleurs, la création de Safran Tech, centre dédié à la recherche et technologie (R&T) ainsi qu'à l'innovation, s'est concrétisée en janvier 2014. Ce centre est situé sur le plateau de Saclay, en région parisienne, et profite de l'interaction avec les autres entreprises et établissements de recherches publique et privée présents sur le territoire. Cette implantation illustre à nouveau la volonté de Safran de développer des actions de partenariat avec les écoles d'ingénieurs, de commerce et des universités scientifiques françaises et étrangères ainsi que des collaborations avec les laboratoires publics de recherche (CEA, CNRS) dans les domaines scientifique et technologique. À fin 2014, le Groupe comptait 185 CIFRE (conventions industrielles de formation par la recherche) et DRT (diplôme de recherche technologique). Cet effectif est en constante augmentation.

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. L'action, engagée depuis 2013 sous l'égide du GIFAS, pour favoriser l'embauche d'alternants par les PME, s'est concrétisée par le déploiement de plus de 60 parcours partagés d'apprentissage, impliquant plus d'une trentaine de PME sous-traitantes du Groupe. En France, Safran mutualise, sur l'ensemble de ses sociétés, le versement de la taxe d'apprentissage pour les formations de niveau Bac+5 et plus, 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.

## 5.3.6 DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

Facteur de performance et d'innovation, les actions menées en France et à l'international en faveur de la diversité permettent à Safran de ne se priver d'aucun talent et s'inscrivent dans l'engagement du Groupe en matière d'égalité des chances et de prévention de toute forme de discrimination. À cet effet, Safran a signé depuis novembre 2010 la charte de la diversité qui s'applique à l'ensemble des sociétés du Groupe.

Un département dédié à la diversité pilote, coordonne et formalise toutes ces actions, renforcé par le soutien des processus et des équipes RH locales.

### 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 dispositions législatives et réglementaires, que Safran veille à respecter, y sont très variables. En France, au 31 décembre 2014, le Groupe comptait 1 494 ☑ travailleurs handicapés (hors contrats particuliers), soit près de 3,7 % ☑ des effectifs nationaux. En tenant compte de l'emploi indirect, le taux d'emploi 2014 est près de 4,5 %. Les actions déployées dans le cadre de l'accord en faveur de l'insertion des personnes handicapées ont permis depuis 2012 l'embauche de 118 travailleurs handicapés dont 84 % en CDI, ainsi que l'accueil de 108 alternants et 68 stagiaires, soit un niveau d'intégration supérieur aux engagements inscrits dans l'accord 2012-2014. La progression et le développement de la collaboration avec le Secteur Protégé et Secteur Adapté (SPSA) ont permis de réaliser plus de 4 millions d'euros de volume d'activité au 31 décembre 2014. En outre, des sessions de formation Achats Responsables, abordant notamment ce sujet ont été dispensées auprès des acheteurs et prescripteurs, de même que le déploiement d'actions de sensibilisation/formation sur le handicap à destination de tous les acteurs de l'entreprise. Ainsi, plus de 90 % des établissements français du Groupe mènent, chaque année, de telles actions à l'occasion de la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées.

Ces résultats ont permis d'engager à nouveau le Groupe en France dans un nouvel accord signé le 28 novembre 2014 pour la période 2015-2017, dont l'axe maintien dans l'emploi représente la priorité majeure.

### Promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

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 outre, dans la majorité de ces accords, des actions d'accompagnement des salariés sont prévues afin d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En 2014, les femmes représentent près de 26 % ☑ des salariés du Groupe et 21 % parmi les cadres. En raison de la part importante des métiers de production ou à dominante technique au sein du

Groupe, elles restent encore trop minoritaires. Une démarche volontariste est donc déployée pour attirer les femmes dans le cœur des métiers du Groupe, tout comme le développement de la mixité dans les équipes, et l'accès aux femmes à des postes à responsabilité.

Pour attirer ces profils féminins, le Groupe intervient en amont. Safran, en France, est notamment membre de l'association « Elles bougent » qui vise à promouvoir les professions industrielles et développer des vocations d'ingénieures et de techniciennes chez les lycéennes et étudiantes. Safran soutient cette association grâce notamment à l'implication de plus de 150 salariées qui sont marraines. Cela permet de répondre à l'objectif que le Groupe s'est fixé de recruter plus de 25 % de femmes dans les années à venir. Le directeur central Groupe des ressources humaines en a assuré la présidence d'honneur jusqu'en février 2014.

En France, le Groupe a participé au trophée des femmes de l'industrie organisé par le magazine « L'Usine Nouvelle ». Deux lauréates Safran ont respectivement reçu les trophées de « Femme R&D » et « Femme au début prometteur ». Ces prix illustrent bien le fait que Safran peut offrir aux femmes des carrières passionnantes durant lesquelles leurs compétences sont reconnues.

Au Maroc, à l'occasion de la journée mondiale de la femme, 700 collaboratrices de Safran au sein des 6 entités casablancaises du Groupe se sont réunies afin de souligner le rôle moteur des femmes dans la réussite des implantations marocaines de Safran.

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 était en 2014 partenaire de la conférence annuelle qui a réuni aux États-Unis 250 femmes de l'aéronautique provenant de 8 pays différents. Parmi ces salariées, certaines occupent au sein du Groupe les plus hautes responsabilités, comme PDG de filiale.

### Politique d'insertion sociale

L'action en faveur de la 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 et l'emploi des quartiers prioritaires définis par le ministère, en étroite collaboration avec les collectivités locales. Des rencontres avec les enseignants et acteurs locaux de l'emploi comme des présentations au sein des établissements scolaires ont été menées en priorité dans 5 départements où le Groupe est fortement implanté (3 en région parisienne et 2 autres en province dont la Meuse, lieu d'implantation de la nouvelle usine Safran Aéro Composite). L'ensemble des actions suivantes s'inscrivent notamment dans cet engagement pris par le Groupe avec les pouvoirs publics français.

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. Le nombre de parrains/marraines, salariés du Groupe, a presque doublé en 2014 (70 parrains à ce jour).

Par ailleurs, Safran est 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, le Groupe a ainsi accueilli 31 stagiaires parmi la centaine issue de ce programme.

Enfin, Safran poursuit sa participation au programme « Ma caméra chez les pros », dont l'objet est de permettre à des élèves de 3<sup>e</sup>, de condition modeste, de réaliser un reportage sur les métiers d'avenir des entreprises de leur région. Quatre établissements du Groupe, Messier-Bugatti-Dowty en Alsace et en Aquitaine, Microturbo à Toulouse et Sagem en Île-de-France, se sont engagés dans cette action depuis la rentrée 2014 en partenariat avec des collègues situés à proximité de leurs sites.

### Politique en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors

En 2014, 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 quant à eux 29 % des effectifs. 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 essentiels pour Safran.

Dans ce cadre, Safran a signé le 28 mars 2013 un accord-cadre européen relatif à l'insertion professionnelle des jeunes par la formation 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 s'applique à toutes les sociétés des pays entrant dans le périmètre du comité d'entreprise européen ainsi qu'à la Suisse, et a été décliné au moyen de plans d'actions locaux par pays.

En 2013, comme en 2014, les entités européennes du Groupe ont accueilli près de 6 400 stagiaires, apprentis et étudiants chercheurs. Un salarié européen sur six au sein de Safran a donc pris en charge chaque année un jeune en formation. Au-delà de l'engagement démontré par les salariés du Groupe, le renouvellement et le développement de compétences, dont Safran et ses fournisseurs ont besoin, pourront être assurés.

Cet accord permet par ailleurs de partager des bonnes pratiques au sein du Groupe, notamment en termes de :

- mise en place de cursus d'apprentissage adaptés tel que le programme CEKSO en Pologne (création de 12 centres dans le pôle Aerospace Valley avec l'implication de 12 groupes aéronautiques et spatiaux dont Safran) ;
- promotion des filières et métiers techniques et scientifiques auprès des enfants des salariés (garçons et filles) lors de journées dédiées en Allemagne ;
- « Parcours Partagé d'Apprentissage » en France qui permet à un apprenti d'effectuer sa formation en entreprise à la fois chez Safran et chez l'un de ses fournisseurs.

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. Conclu pour une durée de trois ans, il décline l'accord-cadre européen en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes et a permis de recruter en CDI en 2014 plus de 1 200 salariés de moins de 30 ans parmi le total des recrutements en CDI réalisés et 5 % de salariés âgés de 50 ans et plus. Cet accord a aussi permis de déployer l'accès pour un salarié senior à du temps partiel aidé afin de préparer sa future cessation d'activité (plus de 970 en 2014). Cet accord répond de fait aux enjeux de rajeunissement de la pyramide des âges dont le Groupe avait besoin ainsi qu'à la transmission intergénérationnelle des savoirs et compétences indispensables au regard des métiers qui composent le Groupe.

## 5.3.7 CHIFFRES CLÉS

	Groupe 2014
<b>Effectifs</b>	
<b>Total des effectifs</b>	<b>68 945</b> ✓
Europe	48 309
dont France	40 774
Afrique et Moyen Orient	2 898
Amériques	13 997
Asie et Océanie	3 741
% d'hommes	74 %
% de femmes	26 %
% de femmes ingénieures et managers	21 %
<b>Mouvements de personnel</b>	
<b>Total des recrutements externes en CDI</b>	<b>6 491</b> ✓
Taux de recrutements externes d'hommes en CDI dans le monde	69 %
Taux de recrutements externes de femmes en CDI dans le monde	31 %
<b>Formation</b>	
Nombre total d'heures de formation	1 604 953
Nombre total d'heures de formation (périmètre France)	1 016 032
<b>Insertion des jeunes en formation (périmètre Europe)</b>	
Nombre de stagiaires en Europe	2 932
Nombre d'alternants en Europe	3 236
Nombre d'étudiants chercheurs en Europe	273
<b>Diversité et égalité des chances (périmètre France)</b>	
Nombre de personnes handicapées en France	1 494 ✓
Pourcentage de personnes handicapées en France	3,7 % ✓
<b>Absentéisme (périmètre France)</b>	
Taux d'absentéisme en France	3,8 % ✓

## 5.4 VISER L'EXCELLENCE EN SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

### 5.4.1 POLITIQUE SANTÉ, SÉCURITÉ AU TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT (SSE)

Safran 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 le Groupe est présent. Celui-ci 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 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.

La direction développement durable du Groupe poursuit sa mission d'animation de la politique Santé, Sécurité au travail et Environnement (SSE) ainsi que la mise en œuvre des principes fondamentaux, en accord avec les axes stratégiques RSE présentés au § 5.1.1 du présent document de référence :

- 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

La direction du développement durable est organisée 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 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 prévention 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 380 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 2014 ont été déclinés dans les différents axes suivants :

#### SANTÉ AU TRAVAIL

- Risques psychosociaux (RPS) : 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 sont exploités et suivis au cours des revues de direction des sociétés. Par ailleurs, une commission de suivi se tient annuellement au niveau du Groupe afin notamment de faire un point sur l'état d'avancement des démarches et de partager les bonnes pratiques. Lors de la dernière commission en octobre 2014, les échanges ont en particulier porté sur une évolution de la méthodologie d'évaluation des RPS. Cette dernière devrait être déployée dans des établissements pilotes en 2015 ;

- Ergonomie : le programme Ergonomie est mis en œuvre à l'échelle du Groupe. 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 au niveau monde ;
- 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 fait. 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 ;
- 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.

Afin de suivre la tenue des objectifs et l'avancement des plans d'actions, des revues périodiques sont organisées en interne des sociétés et annuellement avec la direction du développement durable.

#### 5.4.1.3 Référentiel et certifications

##### RÉFÉRENTIEL

Structurer la maîtrise des risques et l'amélioration des performances via le référentiel unique SSE Safran :

- 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 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 Safran et une partie de ses filiales contrôlées directement ou indirectement. Ce périmètre couvre pour la santé et la sécurité 66 429 <sup>(1)</sup> salariés représentant 96 % de l'effectif du Groupe. Le périmètre sur lequel porte chacun des indicateurs peut être ajusté en fonction de la pertinence et de la capacité de l'établissement à renseigner la donnée. Le Groupe dispose d'un outil de reporting SSE unique depuis 2005.

(1) Nombre de salariés retenu pour décembre 2014 (§ 5.7.1.1 Indicateurs SSE) ce qui représente 96 % de l'effectif du Groupe.

## 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 66 429 <sup>(1)</sup> salariés du Groupe, le nombre total de maladies professionnelles déclarées en 2014 est de 105. Rapporté à l'effectif, ce nombre est de 1,6 maladie pour 1 000 salariés en 2014 (2 en 2013). 75 % des maladies déclarées sont attribuées aux troubles musculo-squelettiques (TMS). Ce pourcentage est semblable aux statistiques publiées en France.

Les expatriés du Groupe font l'objet d'un suivi médical renforcé et bénéficient d'un assistant médical.

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 actions de sensibilisation 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 (78 % de l'effectif France-Belgique), 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 (la 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.

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.

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 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

Depuis 2008, le Groupe s'est fixé l'objectif d'améliorer de façon très significative sa performance : TFAA inférieur à 3 en 2014 et inférieur à 2 en 2017.

Sur le périmètre de reporting sécurité couvrant 66 429 salariés du Groupe, le nombre d'accidents du travail avec arrêt en 2014 est de 329. Le TFAA s'établit à 2,8 (soit près de 25 % de réduction par rapport à 2013) et le taux de gravité est de 0,09 (soit près de 25 % de réduction par rapport à 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.

	2012	2013	2014
Taux de fréquence : TFAA	3,5	3,7	2,8
Taux de gravité : TG	0,14	0,12	0,09

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 2014, la nouvelle démarche de progrès « ExcellenSSE » a été déployée dans le Groupe : formation de tous les managers, généralisation du plan ergonomie, diagnostic des sites les plus accidentogènes.

#### 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.

L'internationalisation de l'outil se poursuit. La méthodologie d'évaluation des risques sécurité, chimiques et environnementaux est mise à jour pour prendre en compte les évolutions réglementaires et pour continuer à homogénéiser les évaluations sur tous les sites Safran.

#### ERGONOMIE

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 du travail du Groupe en 2014 relèvent de problématiques de manutention ;
- diminution des maladies professionnelles : plus de deux maladies professionnelles sur trois du Groupe en 2014 sont des troubles musculo-squelettiques.

(1) Nombre de salariés retenu pour décembre 2014 (§ 5.7.1.1 Indicateurs SSE) ce qui représente 96 % de l'effectif du Groupe.



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 poursuivi en 2014 les formations certifiées par l'INRS (Institut national de recherche et sécurité) et met en œuvre, 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.

Deux autres types de formations en ergonomie ont été mis en œuvre en 2014 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, est déployé en France et dans le monde : des partenariats avec des universités locales vont être renforcés. L'ergonomie fait partie des objectifs et des axes de progrès SSE importants du Groupe. Le nombre de salariés formés à l'ergonomie est de 600 à fin 2014.

## INCENDIE

Depuis 2007, Safran, 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 régulièrement renouvelé.

## 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 2014, près de 200 000 heures en SSE ont été dispensées dans le monde représentant près de 13 % de l'ensemble des heures de formation du Groupe. En 2014, plus de 130 programmes de formation SSE mutualisés au niveau Groupe sont proposés par Safran University.

Par ailleurs, plusieurs actions ont été conduites ou poursuivies sur l'année 2014 :

- formation de directeurs et de leurs managers d'équipes 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 ;
- 1<sup>re</sup> Convention SSE pour l'encadrement supérieur qui a permis de mobiliser près de 400 cadres, autour de deux thèmes prioritaires : l'ergonomie et le leadership managérial. Cette Convention sera renouvelée et a été compensée dans le cadre de notre partenariat avec l'association Pur Projet, engagée dans la protection de forêts primaires. Au travers de cette association, Safran contribue au projet San Martin, forêt primaire en Amazonie péruvienne.

## 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 à l'amélioration 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.

En 2014, le Groupe n'a pas eu d'accident environnemental significatif ayant eu un impact sur la santé ou l'environnement. Outre les exemples déjà cités précédemment, on peut noter des actions portées par les sites telles que 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.

Safran poursuit son implication à l'extérieur du Groupe par sa participation dans :

- 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 ;
- l'ATAG (Air Transport Action Group), à l'ASD (Aerospace and Defence Industries of Europe) ;
- plusieurs programmes européens (*Clean Sky*, SESAR, PAMELA...) visant à améliorer significativement l'impact environnemental du transport aérien sur l'ensemble du cycle de vie ;
- différentes instances stratégiques comme le CORAC et l'ACARE, ou programme comme *Silencer* ou OPEN AIR.

### 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. Safran a défini une liste de procédés applicables à tout nouveau programme. Un comité d'introduction des substances chimiques est en place, pour valider et animer la politique d'utilisation des substances chimiques. L'écoconception est l'objet d'un standard du référentiel SSE Groupe.

### 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 et celles 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 en particulier 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, démonstrateur de 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 efficace, 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 (réduction de 75 % de l'empreinte bruit).

De même, la consommation de carburant est réduite continuellement pour les moteurs CFM (- 70 % en 40 ans).

D'autres produits issus de cette démarche peuvent être cités :

- le LEAP, remplaçant du CFM56 et futur moteur des avions monocouloirs, qui réduira de 15 % la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub> par rapport aux meilleurs moteurs CFM actuellement ;
- 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 ;
- le projet Silencer, auquel participe Turbomeca, vise à concevoir des matériaux permettant d'atténuer le bruit des turbines ;
- la SIMply Green, la carte SIM en papier de Morpho, composée à 100 % de fibres de bois à la fois biodégradable et recyclable.

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 du 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. L'EGTS™, système de taxiage électrique, réduira significativement la consommation de kérosène dans les opérations au sol, les nuisances sonores et les émissions au sol.

Par ailleurs, au-delà des produits conçus par le Groupe, l'environnement est également pris en amont dans la construction des nouveaux bâtiments et dans le cadre d'améliorations de procédés existants.

### 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. Une organisation et des moyens spécifiques ont été mis en place pour répondre aux nouvelles exigences sur les substances dangereuses.

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'activité : 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.

Depuis 2012, Safran s'est attaché à consolider toutes les actions initialisées, en prenant en compte les évolutions du règlement REACH.

L'équipe projet opérationnelle « REACH Groupe » (*Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals*) 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.

### 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.

Société	Localisation	Activité	Allocation annuelle pour 2008-2012 (en tonnes)	Émissions de CO <sub>2</sub> déclarées pour 2013 (en tonnes)	Allocation annuelle pour 2013-2020 (en tonnes)
Snecma	Villaroche (France)	Fabrication de moteurs	27 918	9 717	9 785
	Gennevilliers (France)	Forge, fonderie et usinage de pièces		11 784	13 226
Messier-Bugatti-Dowty	Villeurbanne (France)	Production de freins en carbone	22 722	13 515	15 658
Herakles	Saint-Médard-en-Jalles (France)	Fabrication de propergol	17 370	15 958	8 339
<b>TOTAL</b>			<b>68 010</b>	<b>50 974</b>	<b>47 008</b>

#### 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 <sup>(1)</sup>.

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, des process, et l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments. Au cours des revues de direction société annuelles, un bilan des actions est fait.

	Scope 1 (Teq. CO <sub>2</sub> /salarié)	Scope 2 (Teq. CO <sub>2</sub> /salarié)
Safran 2013 (Monde) <sup>(1)</sup>	5,3	3,4
Safran 2014 (Monde) <sup>(2)</sup>	2,5	3,4

(1) Effectif couvert : 64 139 salariés.

(2) Effectif couvert : 65 123 salariés.

### 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 un standard de référentiel SSE (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.

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 recherche du Bouchet, de Saint-Médard-en-Jalles, et de Toulouse. 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 ».

D'importants travaux de traitements biologiques et de confinement des zones concernées ont été réalisés à Saint-Médard-en-Jalles. Le site de Toulouse exploite une unité de production de perchlorate avec recyclage des rejets d'eaux du process.

(1) On entend par Scopes 1 et 2 les émissions directes (Scope 1) et les émissions indirectes (Scope 2) associées à l'énergie.

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 en énergie, soit incinérés ou mis en centre d'enfouissement technique.

Déchets (tonnes/salarié)	2012	2013	2014
Déchets banals (DIB) <sup>(1)</sup>	0,34	0,37	0,38
Déchets industriels dangereux (DID) <sup>(1)</sup>	0,45	0,31	0,44
<b>Déchets totaux générés (DIB + DID)</b>	<b>0,79</b>	<b>0,68</b>	<b>0,82</b>
DIB valorisés	0,15	0,19	0,28
DID valorisés	0,08	0,07	0,14
<b>Déchets totaux valorisés (DIB + DID)</b>	<b>0,23</b>	<b>0,26</b>	<b>0,42</b>

(1) Effectif couvert : 62 492 salariés.

### 5.4.3.10 Consommation d'eau, mesures d'amélioration et rejets aqueux

Les eaux de process, susceptibles de présenter des risques, rejoignent les eaux de surface via des stations de traitement surveillées en continu, ou sont prises en charge par un prestataire pour traitement externe. 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.

Les eaux de refroidissement, qui ne subissent pas de traitement physico-chimique avant d'être rejetées dans le milieu naturel, ne sont plus prises en compte dans le calcul des consommations d'eau de surface. Cette évolution explique la baisse significative observée sur cet indicateur.

Eau <sup>(1)</sup> (m <sup>3</sup> /salarié)	2012	2013	2014
Eau de réseau	26	25	24
Eau de surface	82	83	42 <sup>(2)</sup>
Eau souterraine	28	20	18
<b>TOTAL SAFRAN</b>	<b>136</b>	<b>128</b>	<b>84</b>

(1) Effectif couvert : 65 428 salariés.

(2) Hors eau de refroidissement.

### 5.4.3.11 Consommation énergétique et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique

L'électricité, première source énergétique, représente globalement plus de la moitié de la consommation d'énergie, la seconde source étant le gaz naturel. 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.

Énergie (tonnes équivalent pétrole/salarié)	2012	2013	2014
Électricité <sup>(1)</sup>	1,30	1,34	1,3
Gaz <sup>(1)</sup> hors utilisation comme matière première et à des fins de process	0,92	0,85	0,64
Gaz <sup>(1)</sup> utilisé à des fins de process	0,24	0,13	0,16
Carburants <sup>(1) (2)</sup> (kérosène)	0,25	0,23	0,21

(1) Effectif couvert : 65 123 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 2014 : Snecma (Vernon), Messier-Bugatti-Dowty (Molsheim, Bidos), Herakles (Saint-Médard-en-Jalles, Toulouse, le centre de recherche du Bouchet, Sainte-Hélène et Candale). Ces établissements appliquent et sont conformes à la législation en vigueur : SGS, POI, PPRT...

#### INSTALLATIONS CLASSÉES POUR L'ENVIRONNEMENT (ICPE)

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 2014 aux autorités préfectorales concernées pour la mise en sécurité de l'établissement en cas de cessation de son activité. Les sites concernés reçoivent de la part des préfetures les arrêtés complémentaires relatifs aux garanties financières.

### 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, le développement du Groupe prend en compte la problématique de l'artificialisation des sols dans le cadre de la sauvegarde du milieu naturel et de la biodiversité.

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 ;
- participer à des travaux de réflexion avec les fédérations professionnelles et les institutions publiques (REACH, CLP, RoHS <sup>(1)</sup>, Seveso 3, Biocide, radioprotection, pénibilité, CMR, économie circulaire...).

(1) RoHS : Restriction of the use of certain Hazardous Substances.

## 5.5 IMPLIQUER NOS FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

### 5.5.1 LA DÉMARCHE ACHATS RESPONSABLES

Pour Safran, dont le volume d'achats représente une part significative du chiffre d'affaires, l'amélioration continue de sa compétitivité passe par une mobilisation permanente de son réseau de fournisseurs. Safran les accompagne dans leur développement, porté par une vision de partenariat à long terme et attend également d'eux qu'ils s'engagent à l'accompagner dans le cadre du déploiement de sa stratégie RSE.

Pour ce faire, le Groupe déploie une politique achats en conformité avec son engagement de respecter le Pacte Mondial des Nations Unies auquel il a adhéré.

Ce déploiement s'effectue :

- dans le respect de la charte d'éthique du Groupe et des bonnes pratiques recensées dans la Charte des Relations Fournisseur Responsables de la Médiation Interentreprises qui prévoit, entre autres dispositions, la désignation d'un correspondant PME (médiateur interne) ; à ce titre Safran a obtenu en 2014 le label Relations Fournisseur Responsables pour les activités moteurs d'avion de Snecma. Safran vise à élargir dès 2015 le périmètre de ce label à Messier-Bugatti-Dowty et Aircelle, en incluant les achats hors production. En 2016 l'élargissement se poursuivra avec Sagem et Turbomeca ;
- en conformité avec les engagements pris par Safran auprès des pouvoirs publics, des associations professionnelles et autres partenaires :
  - Safran est membre de l'association Pacte PME et siège à son conseil d'administration. Par cette démarche, le Groupe s'engage à renforcer les liens entre PME et grands comptes, à soutenir le développement des PME françaises et, en particulier, à faire émerger les entreprises innovantes. Il est à noter que 50 % des principaux fournisseurs du Groupe sont des PME françaises,
  - Safran a souscrit au fond Aerofund III et poursuit ainsi les actions d'investissement engagées depuis 2004 par les fonds Aerofund I et Aerofund II. Le Groupe s'implique dans la restructuration et la consolidation du tissu industriel de la filière aéronautique et contribue au financement des PME. En renforçant ainsi la structure financière de ses sous-traitants, il sécurise ses approvisionnements,
  - Safran s'est engagé dans le cadre de l'accord de Groupe, visant à favoriser et à maintenir l'emploi des personnes handicapées, à développer sa collaboration avec le secteur protégé et le secteur adapté. Au titre de l'année 2017 cet accord prévoit l'atteinte d'un volume d'activité représentant 8 millions d'euros ;
- 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 s'appuie sur :

- la mise en œuvre d'outils d'évaluation de maturité de son organisation achats afin de permettre l'identification et le déploiement de plans de progrès permanents visant à la maîtrise des meilleures pratiques ;
- un dispositif de contrôle interne des achats, basé sur 35 points de contrôle mis en œuvre annuellement ;
- un parcours de professionnalisation destiné à ses acheteurs (débutants ou expérimentés) dont l'objectif est de garantir au sein du Groupe la mise en œuvre de pratiques achats dites « responsables » ; des programmes de formation (*e-learning* et présentiel) dédiés à la prise en compte de la thématique RSE par les achats font partie de ce parcours. Depuis 2013, environ 200 acheteurs sur un effectif de 850 sur la zone Europe, ont été impliqués dans ces programmes ;
- un référentiel d'exigences fournisseurs qui intègre les principes de la RSE. Ce référentiel contient la charte achats responsables (disponible sur le site internet Safran) qui a pour ambition de faire partager les attentes du Groupe par ses fournisseurs et sous-traitants, acteurs majeurs dans sa réussite, et d'obtenir leur engagement et leur implication par la signature de cette charte. La charte achats responsables marque la volonté de Safran d'inscrire dans la durée le critère de sélection RSE au même niveau que les critères coût, qualité, services, innovation et maîtrise des risques. Cette charte est basée sur les six axes de la stratégie RSE du Groupe ;
- une démarche d'autoévaluation de ses fournisseurs et l'obligation pour eux de décliner ces exigences vers leurs propres fournisseurs ;
- une démarche d'innovation collaborative avec ses fournisseurs. Safran renforce ainsi son rôle d'acteur responsable dans ce domaine de l'innovation en :
  - partageant régulièrement ses ambitions technologiques avec les fournisseurs impliqués,
  - étudiant toutes les propositions d'innovations,
  - mettant en œuvre les ressources nécessaires au bon accomplissement des projets collaboratifs retenus.

Safran et ses filiales déploient un processus d'identification des minéraux conflictuels (étain, tantale, tungstène, or) en provenance de la République démocratique du Congo et des pays limitrophes, dans ses produits, afin de répondre à ses 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 conduites avec des acteurs publics et privés de premier plan.

### 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. 147 projets ont été soutenus depuis 2005.

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 portés et soutenus, de plus en plus, par les filiales du Groupe présentes dans ces régions.

Au Brésil tout d'abord, où depuis quelques années, l'engagement de la fondation Safran pour favoriser l'insertion professionnelle des populations en grande difficulté des favelas de Rio de Janeiro, s'est poursuivi avec la continuation du partenariat pluriannuel conduit avec l'International Youth Foundation.

Cet investissement a été complété par un programme éducatif développé par l'association Terr' Ativa, dans la favela Morro do Fuba, également financé par la fondation.

Au Bangladesh ensuite pour aider l'association Watever à mettre en place une filière de formation qualifiante « matériaux composites » pour de jeunes adultes particulièrement démunis mais très motivés.

En Colombie enfin avec le projet économique très innovant du « Centre COMPare » dans le quartier de Santa Rosa, au sud de Bogota.

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 (§ 5.3.6) 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 Safran de haut niveau professionnel ;

- le projet pluriannuel de fauteuils roulants innovants lancé à l'été 2011 en partenariat avec la fondation Garches et des écoles d'ingénieurs et de design et l'implication de personnels, essentiellement ingénieurs, de Safran. L'objectif du projet est de modéliser un ou plusieurs prototypes. Les différents partenaires réfléchissent désormais aux meilleurs moyens d'assurer la production et la distribution des fauteuils. En 2014, avec les écoles partenaires, les prototypes des deux types de fauteuils roulants sont en cours de finalisation.

L'implication des salariés de Safran dans ces démarches est croissante, en France comme à l'international.

#### 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, etc. 167 projets ont été soutenus depuis 2004.

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 ». En 2014, le prix a été décerné au très jeune pianiste Selim Mazari après un concours auquel ont participé 6 jeunes virtuoses tous formés par le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris.

## 5.6.2 MÉCÉNAT

Parallèlement aux actions de ses deux fondations d'entreprise, Safran mène une politique de mécénat axée sur des partenariats publics et privés de premier plan, dans une triple approche éducative, sociale et culturelle :

- En France :
  - avec 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 ;
  - avec l'association « Le Poème harmonique » pour la création d'un orchestre à cordes avec des élèves des classes de CP d'une école classée éducation prioritaire à Rouen ;
  - avec le Festival de Froville pour un concert « Coup de foudre » : il s'agit d'un concert pédagogique pour quelque 250 enfants éloignés de la culture et de la musique classique ;
  - avec l'association Planète Sciences pour le développement du Rocketry Challenge destiné aux jeunes désireux de s'initier aux technologies du spatial en construisant des micro-fusées et pour le développement d'un module « Aéronautique » autour de trois axes : les moteurs, les commandes de vol et l'analyse des centrales inertielles. L'objectif est de présenter ces animations participatives à des enfants entre 7 et 16 ans (cadre scolaire, périscolaire ou événementiel) ;
  - avec l'Alliance des Mécènes pour l'Éducation, pour lutter contre le décrochage scolaire : des collégiens seront accompagnés jusqu'au Brevet des Collèges, pour les aider dans leur cursus. Des salariés Safran participent bénévolement à cette initiative.

- À l'international :
  - aux États-Unis, avec la Duke Ellington School for the Arts, école publique de Washington, D.C., dont la vocation est d'investir dans l'excellence (talents d'exception) et la solidarité (en aidant des élèves venant de milieux très modestes) ;
  - en Inde, dans les régions de Delhi et de Bangalore, où des actions initiées en 2014 dans le domaine de l'éducation notamment se concrétiseront dès début 2015 ;
  - en Russie, où Safran est partenaire de l'Alliance Française de Rybinsk, ville située à 380 km au nord de Moscou qui abrite les activités de la société commune créée par Snecma et NPO Saturn dédiée à la fabrication de pièces de moteurs d'avion en particulier pour le moteur SaM146.

Que ce soit au titre des Fondations ou du Mécénat, les actions menées sont relayées en interne et en externe via l'intranet/internet et les autres supports de communication du Groupe. Une plaquette de présentation (français/anglais) est éditée annuellement. Elle est notamment insérée dans les magazines du Groupe et mise à disposition lors de l'assemblée générale pour informer le plus grand nombre.

Une newsletter électronique (français/anglais) est aussi adressée une à deux fois par an aux principaux contacts externes et à tous les personnels du Groupe.

## 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 2014. La période de reporting retenue est l'année civile (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre) sauf indication contraire précisée dans le texte.

Le Groupe a choisi de faire vérifier par un commissaire aux comptes, Ernst & Young & Associés, 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 2014 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.

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. Pour la santé et la sécurité, il concerne 66 429 salariés représentant 96 % de l'effectif du Groupe. Le périmètre sur lequel porte chacun des indicateurs peut être 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, des liquidations ou des changements de participation de filiales. Les règles suivantes ont été définies pour les indicateurs sociaux et SSE :

- acquisition/changement de participation : les données de l'entité acquise ou obtenant une participation strictement supérieure à 50 % par Safran sont incluses dans le périmètre de consolidation à partir de la date effective de prise de contrôle par le Groupe ;
- cession/liquidation/changement de participation : les données de l'entité cédée, liquidée ou obtenant une participation inférieure à 50 % par Safran sont retirées du périmètre de consolidation à la date effective de cession, de liquidation ou de perte de contrôle par le Groupe.

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.

Les données sociales sont collectées dans chacune des filiales contrôlées directement par Safran (sociétés de rang 1). Ces dernières 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, puis validées avec les sociétés. Cet outil est alimenté par un système de paie commun pour la plupart des filiales et il possède ses propres règles de gestion. 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 ou annuellement. Les données publiées en 2014 correspondent pour la santé et la sécurité aux données disponibles à fin 2014.

Pour l'environnement, les données publiées correspondent à une année glissante du 1<sup>er</sup> octobre 2013 au 30 septembre 2014.

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 et dans son mode d'emploi. Ces définitions sont présentées ci-dessous.

Pour les données SSE, les définitions des indicateurs et les méthodes de calcul sont mentionnées dans l'outil de reporting, à disposition des contributeurs. Les principales hypothèses retenues sont présentées ci-dessous par famille d'indicateurs.

## EFFECTIFS

Il s'agit des effectifs au 31 décembre 2014. Les effectifs considérés comprennent l'ensemble des salariés liés aux sociétés du périmètre de reporting social par un contrat de travail en CDI ou en CDD et hors contrats particuliers (alternants, CIFRE, DRT, CDD, vacances scolaires). Leur dénombrement est effectué en personne physique.

Le taux de couverture des données relatives à la répartition par âge des salariés est de plus de 99 %, certaines filiales considérant ces données comme confidentielles et/ou discriminantes.

## 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
- qui 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 vacances scolaires). Le Groupe évalue à 1 700 le nombre de recrutements en CDD, sachant que ce nombre pourrait être sous-estimé du fait d'une prise en compte hétérogène des renouvellements de CDD selon les pays d'implantation.

## INDICE DE REMPLACEMENT DES DÉPARTS DÉFINITIFS

L'indice de remplacement des départs définitifs est calculé en divisant les recrutements externes par les départs définitifs.

## CRÉATIONS D'EMPLOI

La création nette d'emploi est calculée en soustrayant les effectifs 2013 et les acquisitions 2014 des effectifs 2014.

## ABSENTÉISME

Conformément à la définition du bilan social, le taux d'absentéisme correspond au total des heures d'absence, payées ou non payées (maladie, accidents du travail et de trajet, maternité et paternité, congés conventionnels et divers) divisé par le nombre d'heures théoriques travaillées et multiplié par 100. Ce taux est calculé pour les inscrits hors absences de longue durée (ALD). Les ALD se définissent par les motifs de suspension de contrat ou d'inactivité : accidents du travail longue durée, congé création d'entreprise, congé de conversion, de fin de carrière, de formation longue durée payée ou non, congé individuel de formation, congé parental/adoption, congé présence parentale, congé sabbatique, congé sans solde, congé solidarité familiale, détachement comité local établissement, détachement hors groupe, détachement enseignement, dispense d'activité fin de carrière senior, invalidité, maladie longue durée, préavis non travaillé, congé projet professionnel/solidaire, congé aidé, dispense d'activité de fin de carrière ; ou le type de contrat « Préretraite travaux pénibles ».

Les données portent sur le périmètre France pour l'année civile 2014.

## 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 vacances scolaires).

## ALTERNANCE, STAGE, CIFRE ET DRT

Cet indicateur dénombre les contrats d'alternance (contrats d'apprentissage et de professionnalisation) ainsi que les conventions de stage d'une durée minimale d'un mois, les CIFRE (conventions industrielles de formation par la recherche) et les DRT (diplôme de recherche technologique), présents au cours de l'année 2014 et sur le périmètre France.

## FORMATION

L'indicateur relatif aux heures de formation porte sur le périmètre Monde et inclut toutes les heures dispensées, à l'exclusion des DIF sur le périmètre France (sauf s'ils ont lieu sur le temps de travail). Contrairement à 2013, les formations inférieures à 4 heures et les formations au poste qui font l'objet d'emargement ont été prises en compte.

## 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 (logiciel de gestion de la DRH).

## ÉMISSIONS ATMOSPHÉRIQUES DE CO<sub>2</sub>

Les émissions portent sur les Scopes 1 et 2. En 2014, le périmètre couvre 65 123 salariés. Les émissions liées aux fluides frigorigènes font l'objet d'un reporting sur une année calendaire tandis que les autres émissions sont calculées sur une année glissante du 1<sup>er</sup> octobre 2013 au 30 septembre 2014.

## 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 comptabilisées 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.

L'eau de refroidissement n'est plus comptabilisée dans le reporting cette année, car elle n'entre pas directement dans le process industriel et ne subit aucun traitement physico-chimique avant d'être rejetée dans le milieu naturel.

## ÉNERGIE

Le facteur de conversion utilisé pour la consommation énergétique est : 1 MWh = 0,0859 Tep.

## 5.7.2 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

### Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC <sup>(1)</sup> sous le numéro 3-1050, membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Safran, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentées dans la rubrique 3 du rapport de gestion, 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, composés des protocoles de reporting social et environnemental (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure au chapitre 5.7 du document de référence (la « Note méthodologique »).

### 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 professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

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 de huit personnes entre novembre 2014 et février 2015 pour une durée d'environ vingt semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles 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 <sup>(2)</sup>.

### 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 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même Code, 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.

### 2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

#### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, 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 ;

(1) Portée d'accréditation disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

- 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 <sup>(1)</sup> :

- 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. Nous avons également vérifié la cohérence de ces données 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 <sup>(2)</sup> 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 55 % des effectifs et en moyenne 29 % 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 nondétection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, 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.

### Observation

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur le fait que nous avons constaté une hétérogénéité des méthodes de comptabilisation des quantités de déchets produits et valorisés du fait d'interprétations différentes des définitions des indicateurs.

## 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.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur ces données.

### 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, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 18 mars 2015

### L'Organisme Tiers Indépendant ERNST & YOUNG et Associés

Christophe Schmeitzky  
Associé Développement Durable

Bruno Perrin  
Associé

(1) **Informations environnementales et sociétales** : les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets (tonnages de déchets produits et valorisés), l'utilisation durable des ressources et le changement climatique (la consommation d'électricité, de gaz naturel et de GPL, la consommation d'eau totale et la ventilation entre eau de réseau, eau de surface et eau souterraine, les émissions de gaz à effet de serre (scope 1 et 2)), les mesures prises pour améliorer l'efficacité de l'utilisation de matières premières (initiatives du Groupe en matière d'éco-conception), la prise en compte dans la politique d'achat et les relations avec les fournisseurs et sous-traitants des enjeux sociaux et environnementaux, les actions engagées pour prévenir la corruption, les actions de partenariat et de mécénat menées par le Groupe.

**Informations sociales** : l'emploi (l'effectif total, la répartition par genre, par niveau, par pays), les embauches et les licenciements, les rémunérations et leur évolution, l'absentéisme, les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, l'effectif affecté à la SSE en termes d'ETP > 50 %, la mise en œuvre du programme TESSE, l'organisation du dialogue social ; notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci, le bilan des accords collectifs, les politiques mises en œuvre en matière de formation, les heures de formation, la politique mise en œuvre et les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées, de la lutte contre les discriminations.

(2) Entités juridiques retenues pour la vérification des indicateurs sociaux : Aircelle (France), Labinal Power Systems (France), Labinal Power Systems Temara (Maroc), Messier-Bugatti-Dowty (France), Messier-Bugatti-Dowty Suzhou (Chine), Morpho (France), Sagem Défense Sécurité (France), Snecma (France), Snecma Suzhou (Chine), Turbomeca (France). Établissements retenus pour la vérification des indicateurs environnementaux et sécurité : Sagem Défense Sécurité Argenteuil (France), Hispano-Suiza Colombes (France), Snecma Evry-Corbeil (France), Turbomeca Fareham (Royaume-Uni), Snecma Gennevilliers (France), Messier-Bugatti-Dowty Suzhou (Chine), Snecma Suzhou (Chine), Labinal Power Systems Temara (Maroc), Herakles Toulouse (France), Snecma Vernon (France)



# 6

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>6.1</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>238</b>
6.1.1	Conseil d'administration	238
6.1.2	Comités du conseil d'administration	261
6.1.3	Direction générale	261
6.1.4	Évolutions proposées	265
<b>6.2</b>	<b>RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>266</b>
6.2.1	Principes et règles de détermination des rémunérations des membres de la direction générale	266
6.2.2	Principes et règles de détermination des rémunérations des membres du conseil d'administration	272
<b>6.3</b>	<b>OPÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET AUTRES RESPONSABLES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>274</b>
<b>6.4</b>	<b>HONORAIRES VERSÉS AUX COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>276</b>
<b>6.5</b>	<b>RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>278</b>
6.5.1	Composition, organisation et fonctionnement du conseil d'administration	278
6.5.2	Principes et règles de détermination des rémunérations des mandataires sociaux	287
6.5.3	Application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF	288
6.5.4	Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales – informations visées par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	289
6.5.5	Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	289
<b>6.6</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>295</b>



### **Code de gouvernement d'entreprise**

Safran se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF.

### **Composition du conseil d'administration**

En application des recommandations du Code AFEP/MEDEF, le conseil comprend 53,8 % de membres indépendants et un tiers de femmes.

En application de l'article 14.8 des statuts, dans la mesure où la participation des salariés au capital de la Société dépasse 3 %, le conseil d'administration comprend deux administrateurs représentant les salariés actionnaires. En application de l'article 14.9 des statuts (issu de la Loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013), il comprend également deux administrateurs représentant les salariés, élus le 20 novembre 2014.

### **Fonctionnement du conseil d'administration**

Le conseil d'administration s'est doté d'un règlement intérieur afin de préciser ses modalités de fonctionnement, en complément des règles légales, réglementaires et statutaires.

Le conseil d'administration s'appuie sur les travaux de trois comités spécialisés :

- un comité d'audit et des risques ;
- un comité des nominations et des rémunérations ; et
- un comité stratégique et des grands projets.

### **La direction générale**

Le conseil d'administration du 21 avril 2011 avait opté pour l'unicité des fonctions de président du conseil et de directeur général et nommé Jean-Paul Herteman en qualité de président-directeur général. Trois directeurs généraux délégués, Stéphane Abrial, Ross McInnes et Marc Ventre, ont également été nommés par le conseil afin d'assister le président-directeur général.

Le 5 décembre 2014, le conseil d'administration a arrêté le principe de la nomination de Philippe Petitcolin pour succéder à Jean-Paul Herteman en qualité directeur général à l'issue de l'Assemblée générale du 23 avril 2015 et celui de la nomination de Ross McInnes en qualité de président du conseil d'administration au cours de la réunion du conseil qui suivra la même assemblée générale.

## CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE RÉFÉRENCE

Safran se réfère au « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » élaboré conjointement par l'AFEP <sup>(1)</sup> et le MEDEF <sup>(2)</sup>, dans sa version révisée rendue publique le 16 juin 2013 et son guide d'application révisé en décembre 2014. Ces documents peuvent être consultés sur le site Internet [www.afep.com](http://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

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.

#### 6.1.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

##### Composition du conseil d'administration

Conformément à l'article 14.9 des statuts adopté en application de la Loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 par décision de l'assemblée générale du 27 mai 2014, deux administrateurs représentant les salariés ont été élus le 20 novembre 2014.

Le conseil d'administration de Safran est ainsi composé, depuis le 20 novembre 2014, de 17 membres, dont 4 représentants de l'État, 2 représentants des salariés actionnaires et 2 représentants des salariés.

Son président 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 du 23 avril 2015.

La composition du conseil est la suivante :

Membres du conseil d'administration	Fonctions au sein du conseil d'administration	1 <sup>re</sup> nomination Échéance du mandat	Actions Safran détenues	Fonction principale exercée Adresse
<b>Jean-Paul Herteman</b> 64 ans (nationalité française)	<b>Président du conseil d'administration et directeur général</b>	21 avril 2011 AGO 2015	21 096 <sup>(3)</sup>	Président-directeur général de Safran 2, bd du Général Martial-Valin 75015 Paris
<b>Christian Streiff</b> 60 ans (nationalité française)	<b>Vice-président du conseil d'administration</b> <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
<b>Marc Aubry</b> 52 ans (nationalité française)	<b>Administrateur représentant les salariés actionnaires</b> Membre du comité d'audit et des risques	21 avril 2011 AGO 2016	1 962 <sup>(4)</sup>	Ingénieur moteurs spatiaux chez Snecma, Établissement de Vernon Forêt de Vernon BP 802 27208 Vernon Cedex
<b>Giovanni Bisignani</b> 68 ans (nationalité italienne)	<b>Administrateur</b> <i>(indépendant)</i> Membre du comité des nominations et des rémunérations et membre du comité stratégique et des grands projets	21 avril 2011 AGO 2017	850	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 31 janvier 2015).

(4) Dont 1 922 actions via parts FCPE Groupe (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 31 janvier 2015).



Membres du conseil d'administration	Fonctions au sein du conseil d'administration	1 <sup>re</sup> nomination Échéance du mandat	Actions Safran détenues	Fonction principale exercée Adresse
<b>Frédéric Bourges</b> 56 ans (nationalité française)	<b>Administrateur représentant les salariés</b>	20 novembre 2014 19 novembre 2019	51 <sup>(5)</sup>	Technicien et correspondant SSE chez Snecma, Établissement d'Évry - Corbeil Rue Henri-Auguste Desbruères B.P. 81 – 91003 Évry Cedex
<b>Jean-Lou Chameau</b> 62 ans (nationalité française et américaine)	<b>Administrateur (indépendant)</b>	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
<b>Monique Cohen</b> 59 ans (nationalité française)	<b>Administrateur (indépendant)</b> 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
<b>Odile Desforges</b> 65 ans (nationalité française)	<b>Administrateur (indépendant)</b> 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
<b>Jean-Marc Forneri</b> 55 ans (nationalité française)	<b>Administrateur (indépendant)</b> 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
<b>Patrick Gandil</b> 59 ans (nationalité française)	<b>Administrateur représentant l'État</b> 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
<b>Christian Halary</b> 61 ans (nationalité française)	<b>Administrateur représentant les salariés actionnaires</b>	21 avril 2011 AGO 2016	15 006 <sup>(6)</sup>	Responsable activité calculateur rénovation au sein de la division Safran Electronics de Sagem <sup>(7)</sup> 21, avenue du Gros-Chêne 95610 Éragny-sur-Oise
<b>Vincent Imbert</b> 59 ans (nationalité française)	<b>Administrateur représentant l'État</b> Membre du comité des nominations et des rémunérations et membre du comité stratégique et des grands projets		Néant	Directeur général adjoint Direction générale pour l'armement 7-9, rue des Mathurins 92220 Bagneux
<b>Xavier Lagarde</b> 67 ans (nationalité française)	<b>Administrateur</b> Membre du comité stratégique et des grands projets	21 avril 2011 AGO 2017	150 468 <sup>(8)</sup>	Président Club Sagem 77, rue Leblanc 75015 Paris
<b>Elisabeth Lulin</b> 48 ans (nationalité française)	<b>Administrateur (indépendant)</b> Membre du comité d'audit et des risques	21 avril 2011 AGO 2017	501	Directeur général de Paradigmes et caetera 23, rue Lecourbe 75015 Paris
<b>Daniel Mazaltarim</b> 55 ans (nationalité française)	<b>Administrateur représentant les salariés</b>	20 novembre 2014 19 novembre 2019	1 824 <sup>(9)</sup>	Black Belt au sein de la Direction démarche de progrès de la Division des moteurs militaires de Snecma Établissement d'Évry - Corbeil Rue Henri-Auguste Desbruères B.P. 81 – 91003 Évry Cedex

(5) Indirectement via parts FCPE Groupe (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 31 janvier 2015).

(6) Dont 2 956 actions via parts FCPE Groupe (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 31 janvier 2015).

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

(8) Dont 31 464 actions via Club Sagem et 13 416 actions via parts FCPE Groupe (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 31 janvier 2015).

(9) Indirectement via parts FCPE Groupe (conversion sur la base de la valeur de l'action Safran au 31 janvier 2015).

Membres du conseil d'administration	Fonctions au sein du conseil d'administration	1 <sup>re</sup> nomination Échéance du mandat	Actions Safran détenues	Fonction principale exercée Adresse
<b>Astrid Milsan</b> 43 ans (nationalité française)	<b>Administrateur représentant l'État</b> 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
<b>Laure Reinhart</b> 59 ans (nationalité française)	<b>Administrateur représentant l'État</b> 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 Haussmann 75009 Paris

L'assemblée générale extraordinaire du 21 avril 2011 a en outre décidé, dans sa 20<sup>e</sup> résolution, la nomination de **Caroline Grégoire-Sainte Marie** en qualité de censeur auprès du conseil d'administration, pour une durée de quatre ans.

**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

#### 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 est ingénieur en chef de l'armement (corps de réserve) et ex-pilote des corps techniques.*

*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.*

*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) ».*

*Par arrêté de la ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche en date du 17 novembre 2014, Jean-Paul Herteman a été désigné membre du conseil d'administration du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) en qualité de personnalité extérieure. Puis, par décret du Président de la République en date du 15 décembre 2014, Jean-Paul Herteman a été nommé président du conseil d'administration du CNAM.*

*Le 11 décembre 2014, Jean-Paul Herteman a reçu le titre de « Honorary Fellow » de la Royal Aeronautical Society, en hommage à sa carrière dans l'aéronautique.*

#### Mandats en cours

##### Groupe Safran :

- Président-directeur général : Safran

##### Hors Groupe :

- Vice-président : Conseil général de l'armement
- Président : ASD (Belgique)
- Président du conseil d'administration : CNAM depuis décembre 2014
- Administrateur : CNAM depuis novembre 2014 ; Fonds de dotation RAISE (promotion de l'esprit d'entreprise auprès de TPE et PME) depuis septembre 2014 ; CNRS depuis novembre 2009

#### Mandats échus au cours des 5 dernières années

##### Groupe Safran :

- Président du directoire : Safran jusqu'en avril 2011
- Administrateur : Snecma jusqu'en décembre 2014
- 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, diplômé de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris, 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 (République fédérale d'Allemagne) 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 », Éditions La Nuée Bleue, 2000 et de « J'étais un homme pressé », Éditions du Cherche Midi 2014.

### Mandats en cours

#### Groupe Safran :

- Vice-président du conseil d'administration : Safran

#### Hors Groupe :

- Président : CS Conseil
- Administrateur : TI-Automotive (Royaume-Uni) ; Crédit Agricole SA <sup>(1)</sup> (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 :

- Administrateur : Finmeccanica SpA <sup>(1)</sup> (Italie) jusqu'en juillet 2013
- Membre du conseil de surveillance : Thyssen Krupp AG <sup>(1)</sup> (Allemagne) jusqu'en janvier 2015

(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 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****Groupe Safran :**

- Vice-président du conseil de surveillance du FCPE Safran Investissement jusqu'en décembre 2013

**Hors Groupe :**

Néant



## Giovanni BISIGNANI

**Administrateur – indépendant**

**Membre du comité des nominations et des rémunérations**

**Membre du comité stratégique et des grands projets**

### 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. Giovanni Bisignani est ensuite président-directeur général d'Alitalia de 1989 à 1994. Il est également président de l'AEA en 1992, de Galileo International UK et de COVIA US de 1993 à 1994.*

*Dans les années 1990 à 2000, il a également été administrateur des sociétés publiques italiennes Finsider (acier), Italstat (immobilier), Fincantieri (chantiers navals) et SME (alimentation et distribution).*

*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. 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 <sup>(1)</sup> (États-Unis) (également membre du comité des nominations et des rémunérations)
- Administrateur : Alitalia – Società Aerea Italiana (Italie) depuis novembre 2014 (également président du comité des nominations et des rémunérations, membre du comité *Related Party* et du comité d'audit depuis janvier 2015)

### Mandats échus au cours des 5 dernières années

#### Groupe Safran :

Néant

#### Hors Groupe :

- Président-directeur général de l'IATA (Association internationale du transport aérien – Montréal) jusqu'en juin 2011
- Administrateur de NATS Holdings Limited (Royaume-Uni)

(1) Société cotée.



## Frédéric BOURGES

### Administrateur – représentant les salariés

#### Expertise et expérience

*Né en 1958, Frédéric Bourges est diplômé de l'école professionnelle de Snecma Évry-Corbeil en qualité de chaudronnier où il a débuté sa carrière au sein du secteur avant série.*

*Après différents postes, il occupe actuellement un poste de technicien dans le secteur collage et de correspondant SSE, au sein de la direction des moyens industriels.*

*De 2004 à 2005 il a été administrateur représentant les salariés de Snecma.*

*De 2005 à 2014, il a été délégué syndical central CGT Snecma.*

#### Mandats en cours

##### Groupe Safran :

- Administrateur représentant les salariés : Safran depuis novembre 2014

##### Hors Groupe :

Néant

#### Mandats échus au cours des 5 dernières années

- Délégué syndical Central CGT Snecma jusqu'en décembre 2014



## 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 (États-Unis). Il y demeure de 1980 à 1991 avant de rejoindre 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)
- Président émérite : California Institute of Technology (Caltech) (États-Unis)
- Administrateur : MTS Systems Corporation <sup>(1)</sup> (États-Unis) (également membre 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 <sup>(1)</sup> (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 ancienne 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).*

*De juin 2011 à septembre 2014, elle est membre du Collège de l'AMF (Autorité des marchés financiers).*

### Mandats en cours

#### Groupe Safran :

- Administrateur : Safran

#### Hors Groupe :

- Président du conseil d'administration : Proxima Investissement (Luxembourg)
- Président : Trocadéro Participations II SAS
- Vice-présidente et membre du conseil de surveillance : Hermès International <sup>(1)</sup> (également présidente du comité d'audit) depuis juin 2014
- Administrateur : BNP Paribas <sup>(1)</sup> depuis février 2014 ; Financière MidMarket SAS ; Apax Partners MidMarket SAS ; SEP Altitude
- Membre du conseil de surveillance : JC Decaux <sup>(1)</sup> (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
- Président et membre du conseil de surveillance : Texavenir II SAS
- Administrateur : Société de financement local (SFIL) jusqu'en juin 2014 ; BuyWay Personal Finance Belgium SA (Belgique) jusqu'en avril 2014 ; BuyWay Tech SA (Belgique) jusqu'en avril 2014 ; Altran Technologies SA <sup>(1)</sup> (également membre du comité des investissements et acquisitions) jusqu'en mars 2014 ; B\*Capital SA jusqu'en 2013 ; Equalliance SA jusqu'en 2011 ; Finalliance SAS jusqu'en 2011
- Président du conseil d'administration : Wallet SA (Belgique) jusqu'en avril 2014 ; Wallet Investissement 1 SA (Belgique) jusqu'en avril 2014 ; Wallet Investissement 2 SA (Belgique) jusqu'en avril 2014
- 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 ingénieure 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<sup>er</sup> août 2012, elle a fait valoir ses droits à la retraite.*

### Mandats en cours

#### Groupe Safran :

- Administrateur : Safran

#### Hors Groupe :

- Administrateur : Sequana <sup>(1)</sup> (également membre du comité des nominations et rémunérations) ; Dassault systèmes <sup>(1)</sup> (également membre du comité d'audit) ; Johnson Matthey plc <sup>(1)</sup> (Royaume-Uni) (également membre de l'*Audit Committee*, du *Nomination Committee* et du *Management Development and Remuneration Committee*)

### Mandats échus au cours des 5 dernières années

#### Groupe Safran :

Néant

#### Hors Groupe :

- 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
- Administrateur : Balmain ; Intercontinental Exchange, Inc. <sup>(1)</sup> (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 :

- Membre du conseil de surveillance : Euronext NV (Pays-Bas) jusqu'en juillet 2014

(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

#### Hors Groupe :

- Administrateur représentant l'État : Société de gestion de participations aéronautiques (Sogepa) ; Musée de l'air et de l'espace
- Commissaire du gouvernement : Aéroports de Paris <sup>(1)</sup>

### 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



## Vincent IMBERT

**Administrateur – représentant l'État**

**Membre du comité des nominations et des rémunérations**

**Membre du comité stratégique et des grands projets**

### Expertise et expérience

*Né en 1956, Vincent Imbert est ingénieur hors classe de l'Armement, diplômé de l'École Polytechnique et de l'ENSTA. Il est ancien auditeur du centre des hautes études de l'Armement.*

*Il a débuté sa carrière à la Direction Générale de l'Armement (DGA) en 1981 autour de la conduite des programmes (directeur du programme PR4G (postes radio pour l'armée de terre), des programmes RITA et valorisation RITA, puis directeur du programme Char Leclerc pour la France et pour les Émirats Arabes Unis).*

*En 1998, Vincent Imbert devient directeur de l'établissement technique de Bourges, chargé plus particulièrement de l'expertise et des essais en matière de pyrotechnie, d'artillerie et de systèmes de missiles terrestres.*

*En 2000, il est nommé architecte de système de forces, en charge d'orienter et piloter les études prospectives destinées à préparer les armements et systèmes d'armes futurs de l'armée de terre.*

*En 2003, il est nommé chargé de mission « fonction technique » auprès de l'adjoint au délégué général pour l'armement, pour devenir en 2004 directeur du service des programmes d'armements terrestres (SPART).*

*En 2006, il devient directeur du service des programmes d'observation, de télécommunication et d'information (SPOTI) de la DGA.*

*En 2009, il est chargé de mettre en place la direction technique de la DGA, dont il en assurera la direction.*

*Il a été nommé, en mai 2013, directeur général adjoint de la DGA.*

### Mandats en cours

#### Groupe Safran :

- Administrateur représentant l'État : Safran depuis mars 2014

#### Hors Groupe :

- Administrateur représentant l'État : Giat Industries

### Mandats échus au cours des 5 dernières années

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'Éragny 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

##### Hors Groupe :

- Président : Club Sagem

#### Mandats échus au cours des 5 dernières années

##### Groupe Safran :

- Membre du directoire : Safran jusqu'en avril 2011
- Président : Sagem Mobiles jusqu'en décembre 2014
- 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 <sup>(1)</sup> (également présidente du comité stratégique)
- 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 <sup>(1)</sup> jusqu'en mai 2013 (également membre du comité d'audit, de contrôle interne et des risques) ; Ciments Français <sup>(1)</sup> jusqu'en novembre 2014
- 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.





## Daniel MAZALTARIM

### Administrateur – représentant les salariés

#### Expertise et expérience

*Né en 1960, Daniel Mazaltarim est titulaire d'un Doctorat de géologie (Université de Strasbourg), d'un Diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion (IAE de Paris) et d'un Business Certificate (American University of Paris).*

*Daniel Mazaltarim est salarié du Groupe depuis 15 ans.*

*Il débute sa carrière en tant que responsable assurance qualité chez Hispano-Suiza. Puis il intègre en 2004 Safran Consulting en tant que consultant puis manager.*

*En juin 2014, il intègre la Direction démarche de progrès de la Division des moteurs militaires de Snecma, en qualité de Black Belt.*

#### Mandats en cours

##### Groupe Safran :

- Administrateur représentant les salariés : Safran depuis novembre 2014

##### Hors Groupe :

Néant

#### Mandats échus au cours des 5 dernières années

Néant



## Astrid MILSAN

**Administrateur – représentant l'État**

**Membre du comité d'audit et des risques**

**Membre du comité des nominations et des rémunérations**

**Membre du comité stratégique et des grands projets**

### 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 Bankgesellschaft 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 <sup>(1)</sup> (également membre du comité d'audit, du comité de la stratégie et des investissements et, du comité des nominations et des rémunérations) ; 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
- 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 <sup>(1)</sup> jusqu'en 2011 ; le Laboratoire français de fractionnement et de biotechnologies jusqu'en 2011

(1) Société cotée.



## 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 :

- Administrateur : INPI (Institut national de la propriété industrielle) ; INRIA (Institut national de recherche en informatique et en automatique)
- 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, des groupes FLSmidth et Eramet depuis 2012 et administrateur de Calyos depuis juillet 2014.*

#### Mandats en cours

##### Groupe Safran :

Néant

##### Hors Groupe :

- Administrateur : Calyos (Belgique) depuis juillet 2014 ; FLSmidth & Co. <sup>(1)</sup> (Danemark) (également membre du *Technology Committee*) ; Eramet <sup>(1)</sup> (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

(1) Société cotée.

## Administrateur dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2014



### Thierry PÉRARD

#### Administrateur – représentant l'État

##### Expertise et expérience

Né en 1965, diplômé de l'École Nationale Supérieure des Techniques Avancées, 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 (S2IE) de la DGA à effet du 1<sup>er</sup> septembre 2012.

En mars 2014, il est nommé directeur de l'unité de management des opérations d'armement hélicoptères de la DGA, et quitte alors ses fonctions de chef du S2IE de la DGA.

##### Mandats en cours au 27 mai 2014

###### Groupe Safran :

Néant

###### Hors Groupe :

Néant

##### Mandats échus au cours des 5 dernières années au 27 mai 2014

###### Groupe Safran :

- Administrateur représentant l'État : Safran jusqu'en mars 2014

###### Hors Groupe :

- Administrateur représentant l'État : Défense conseil international (DCI) jusqu'en mars 2014 ; DCNS (également membre du comité des offres, du comité des nominations et rémunérations, et du comité stratégique) jusqu'en mars 2014 ; Giat Industries jusqu'en mars 2014
- Administrateur : SNPE de juin à décembre 2013

## Autres participants aux séances du conseil d'administration

### LE COMMISSAIRE DU GOUVERNEMENT

#### Éric Meresse, Contrôleur général des Armées,

a succédé à Louis-Alain Roche en qualité de commissaire du Gouvernement auprès de Safran et de ses filiales, par arrêté du ministre de la Défense du 15 septembre 2014, dans le cadre 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 au 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 a été modifié de nouveau le 1<sup>er</sup> décembre 2014 avec effet au 14 janvier 2015, dans le cadre du projet des groupes Airbus et Safran de rapprocher leurs activités dans le domaine des lanceurs spatiaux, afin d'ajouter certaines opérations affectant les sociétés Airbus Safran Launchers Holding (détenue à 50/50 par Safran et Airbus) et Airbus Safran Launchers SAS (détenue à 100 % par Airbus Safran Launchers Holding) dans la liste des opérations nécessitant l'approbation préalable du conseil d'administration (cf. § 6.5.1).

Il est mis en ligne sur le site internet de la Société (<http://www.safran-group.com>, rubrique Groupe).

## Autres informations

### INFORMATIONS SUR LES CONTRATS DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE LA DIRECTION GÉNÉRALE À SAFRAN OU À L'UNE DE SES FILIALES

Il n'existe pas de contrat de service liant les membres du conseil d'administration ou de la direction générale à Safran 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 Safran :

- 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 Safran :

- de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de Safran, 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 Safran ou l'une des sociétés dans lesquelles Safran détient une participation ou l'une des sociétés avec lesquelles Safran 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 actuel de la direction générale

Le conseil d'administration, lors de l'adoption d'un mode d'exercice à conseil d'administration le 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, cette modalité d'exercice de la direction générale ayant été considérée comme permettant à Jean-Paul Herteman de mettre en œuvre un fonctionnement souple, efficace et réactif de l'administration et de la gestion du Groupe.

### Composition de la direction générale jusqu'à l'assemblée générale du 23 avril 2015

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 pour une durée expirant également à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle

appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014 sont :

- Stéphane Abrial, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013 ;
- Ross McInnes, depuis le 21 avril 2011 ;
- Marc Ventre, depuis le 21 avril 2011.

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 <sup>er</sup> nomination Échéance du mandat	Actions Safran détenues	Fonction principale exercée Adresse
Jean-Paul Herteman 64 ans	Directeur général	21 avril 2011 AGO 2015	21 096*	Président-directeur général de Safran 2, bd du Général Martial-Valin, 75015 Paris
Ross McInnes 61 ans	Directeur général délégué, Affaires économiques et financières	21 avril 2011 AGO 2015	7 251*	Directeur général délégué de Safran 2, bd du Général Martial-Valin, 75015 Paris
Stéphane Abrial 60 ans	Directeur général délégué, Secrétariat général	1 <sup>er</sup> juillet 2013 AGO 2015	915*	Directeur général délégué de Safran 2, bd du Général Martial-Valin, 75015 Paris
Marc Ventre 64 ans	Directeur général délégué, Opérations	21 avril 2011 AGO 2015	9 936*	Directeur général délégué 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 31 janvier 2015).

## 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<sup>e</sup> 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<sup>er</sup> 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
- Administrateur : Safran Human Resources Support, Inc. ; Safran Mexico S.A. de C.V.

##### Hors Groupe :

- Président du conseil d'administration : Musée de l'air et de l'espace
- Membre du conseil d'orientation : Institut Aspen France
- Administrateur : Atlantic Council (États-Unis)

#### Mandats échus au cours des 5 dernières années

##### Groupe Safran :

- Administrateur : Messier-Bugatti-Dowty jusqu'en décembre 2014 ; Sagem jusqu'en décembre 2014
- Représentant permanent de Sagem au conseil d'administration : Morpho jusqu'en décembre 2014

##### Hors Groupe :

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. Le groupe Ferruzzi est l'actionnaire majoritaire d'Eridania Beghin-Say, dont Ross McInnes 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 :

- Directeur général délégué : Safran
- Administrateur : Safran USA, Inc. (États-Unis)
- Représentant permanent d'Établissements Vallaroché au conseil d'administration de : Soreval (Luxembourg)

#### Hors Groupe :

- Administrateur : Faurecia <sup>(1)</sup> (également président du comité d'audit) ; Financière du Planier ; Eutelsat Communications <sup>(1)</sup> (également président du comité d'audit)
- *Non-executive Director* : IMI plc <sup>(1)</sup> depuis octobre 2014 (également président du comité d'audit depuis janvier 2015)

### Mandats échus au cours des 5 dernières années

#### Groupe 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 : Aircelle jusqu'en décembre 2014 ; Turbomeca jusqu'en décembre 2014 ; Messier-Bugatti-Dowty jusqu'en décembre 2014 ; Morpho jusqu'en décembre 2014 ; Snecma jusqu'en décembre 2014 ; Globe Motors, Inc. (États-Unis) 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 :

- Administrateur : Limoni SpA (Italie) jusqu'en février 2013 ; Santé SA (Luxembourg) jusqu'en mai 2010
- Membre du conseil de surveillance : Générale de Santé <sup>(1)</sup> jusqu'en mai 2010
- Représentant permanent d'Établissements Vallaroché au conseil d'administration : La Financière de Brienne jusqu'en janvier 2010
- Représentant permanent de Santé Europe Investissements Sarl au conseil d'administration de : Santé SA (Luxembourg) jusqu'en octobre 2014 ; Générale de Santé SA <sup>(1)</sup> (également membre du comité d'audit) jusqu'en mars 2014
- Censeur : Générale de Santé <sup>(1)</sup> jusqu'en juin 2011

(1) Société cotée.



## 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 vice-président du GIFAS (Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales) et président du GIM (Groupe des industries métallurgiques de la région parisienne).

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 : Herakles
- Président du conseil d'administration : Airbus Safran Launchers Holding SAS depuis janvier 2015

#### Hors Groupe :

- Président : GIM
- Vice-président : GIFAS
- Administrateur : Ortec Expansion ; École Centrale de Paris
- Membre du conseil de surveillance : Radiall <sup>(1)</sup>

### 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
- Représentant permanent de Safran au conseil d'administration de : Snecma jusqu'en décembre 2014 ; Turbomeca jusqu'en décembre 2014 ; Aircelle jusqu'en décembre 2014 ; Labinal Power Systems jusqu'en décembre 2014 ; Hispano-Suiza jusqu'en décembre 2014 ; Messier-Bugatti-Dowty jusqu'en décembre 2014 ; 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.

## 6.1.4 ÉVOLUTIONS PROPOSÉES

### Durée des mandats des administrateurs

Conformément aux dispositions des statuts de la Société, les administrateurs sont actuellement nommés pour une durée de cinq ans.

Afin de se conformer aux recommandations du Code AFEP/MEDEF et en dépit des cycles longs qui caractérisent Safran, il sera proposé à l'assemblée générale du 23 avril 2015 de ramener de 5 ans à 4 ans la durée des mandats des administrateurs.

À cette fin, il sera proposé aux actionnaires de modifier :

- l'alinéa 12 de l'article 14.8 des statuts afin de prévoir que la durée des fonctions des administrateurs représentant les salariés actionnaires est de quatre ans, étant précisé que cette modification n'affectera pas la durée des mandats en cours des administrateurs représentant les salariés actionnaires qui se poursuivront jusqu'à leur échéance ;
- l'alinéa 2 de l'article 14.9.6 des statuts afin de prévoir que la durée des fonctions des administrateurs représentant les salariés est de quatre ans, étant précisé que cette modification n'affectera pas la durée des mandats en cours des administrateurs représentant les salariés qui se poursuivront jusqu'à leur échéance ; et
- l'article 16.1 des statuts de la Société afin de prévoir que les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre ans, étant précisé que cette modification n'affectera pas la durée des mandats en cours des administrateurs qui se poursuivront jusqu'à leur échéance.

### Évolution du mode d'exercice de la direction générale

Dans le cadre de l'arrivée à échéance du mandat de président-directeur général de Jean-Paul Herteman, à l'issue de l'assemblée générale du 23 avril 2015, un processus de préparation de sa succession a été mené par le conseil et un comité ad hoc composé du président-directeur général et des membres du comité des nominations et des rémunérations, à l'exception d'un membre candidat à la succession, avec l'assistance d'un cabinet de recrutement de stature mondiale.

Au cours de ces travaux, ont été déterminés les priorités de Safran, la gouvernance la plus adaptée à ces priorités, à savoir l'examen par le conseil de l'opportunité de retenir un mode de direction dissocié ou de maintenir l'unicité des fonctions de président du conseil et de directeur général, les compétences clés des personnalités recherchées et les critères de sélection en résultant. Le conseil d'administration a procédé à l'examen des candidatures exprimées, suggérées ou envisagées.

À l'issue de cette analyse, il est apparu que la perspective de la dissociation des fonctions correspondait tant aux enjeux spécifiques de Safran qu'aux profils des candidats. Le conseil d'administration, réuni le 5 décembre 2014, a ensuite arrêté le principe de la nomination de Philippe Petitcolin pour succéder à Jean-Paul Herteman comme directeur général de Safran à l'issue de l'assemblée générale du 23 avril 2015 et le principe de la nomination de Ross McInnes en qualité de président du conseil d'administration de Safran au cours de la réunion du conseil qui suivra l'assemblée générale.

Il a été considéré que ces choix permettraient à la Société de bénéficier à la fois du parcours managérial du nouveau directeur général, de son expertise industrielle et de sa crédibilité dans le secteur aéronautique, spatial, de défense et de sécurité, et de la stature internationale du nouveau président ainsi que de son expérience en matière de gouvernement d'entreprise. La complémentarité de ces deux profils a par ailleurs semblé à même d'assurer la transition la plus harmonieuse possible à la tête du Groupe.

Il sera, dans ce cadre, proposé à l'assemblée générale du 23 avril 2015 de nommer Philippe Petitcolin et Ross McInnes en qualité d'administrateurs, pour une durée de 4 ans expirant à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en 2019 (cf. § 8.2.1).

### Modifications dans la composition du conseil d'administration, proposées à l'assemblée générale du 23 avril 2015

Outre les propositions de nomination de Philippe Petitcolin et de Ross McInnes en qualité d'administrateurs exposées ci-dessus, il sera proposé aux actionnaires de renouveler le mandat d'administrateur de Jean-Lou Chameau, arrivant à échéance, pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en 2019. Il est précisé qu'après examen, et sur avis du comité des nominations et des rémunérations, le conseil a confirmé que Jean-Lou Chameau répond aux critères d'administrateur indépendant.

Une ordonnance parue le 20 août 2014, relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique, a notamment pour objet de définir les modalités de représentation de l'État au sein des conseils d'administration des sociétés dans lesquelles il détient une participation.

Il appartient au conseil d'administration de fixer la date d'entrée en vigueur des dispositions de l'ordonnance, étant précisé qu'une telle décision entraîne la nécessité de mettre l'article 14.1 des statuts en conformité avec l'ordonnance.

Les principales dispositions du Titre II de l'ordonnance applicables à Safran sont les suivantes :

- lorsque l'État détient seul directement entre 10 % et 50 % du capital d'une société, il peut proposer un ou plusieurs administrateurs dans la limite d'un nombre proportionnel à sa participation ;
- lorsque l'État détient seul directement au moins 10 % du capital d'une société et que le nombre de membres composant le conseil d'administration est supérieur à dix, le nombre de sièges réservés à l'État est alors au moins égal à deux ;
- l'État peut procéder directement à la désignation d'un représentant tandis que la nomination des autres représentants est proposée à l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ;
- les représentants de l'État au conseil d'administration siègent et agissent avec les mêmes pouvoirs que les autres membres du conseil d'administration.

Le 24 février 2015, le conseil d'administration, prenant acte des dispositions de l'ordonnance du 20 août 2014, a décidé :

- de mettre en œuvre les dispositions pertinentes du Titre II de l'ordonnance sous réserve de l'approbation par la prochaine assemblée générale de la mise en conformité des articles 14.1 et 14.5 des statuts avec l'ordonnance ; et

- en conséquence, de soumettre à l'assemblée générale du 23 avril 2015 une résolution visant à modifier :
  - l'article 14.1 des statuts comme suit : « 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, un représentant de l'État et/ou des administrateurs nommés sur proposition de l'État, en application des articles 4 et/ou 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014* », et
  - l'article 14.5 des statuts comme suit : « 14.5. *Chaque administrateur, autre que le représentant de l'État et/ou les administrateurs nommés sur proposition de l'État en application des articles 4 et/ou 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, 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* ».

L'adoption de ces modifications statutaires par l'assemblée entraînera l'application immédiate de l'ordonnance à Safran et la cessation des mandats en cours de Patrick Gandil, Vincent Imbert, Astrid Milsan et Laure Reinhart, représentants de l'État désignés par arrêtés ministériels.

L'État a fait savoir à Safran qu'en cas de mise en œuvre des dispositions de l'ordonnance, son intention est de procéder à la désignation d'un représentant (en vertu de l'article 4 de l'ordonnance) et qu'il soit proposé à la prochaine assemblée générale de nommer Patrick Gandil et Vincent Imbert en qualité d'administrateurs (en vertu de l'article 6 de l'ordonnance).

Il sera ainsi soumis à l'assemblée générale du 23 avril 2015 des résolutions relatives à la nomination de deux administrateurs proposés par l'État, Patrick Gandil et Vincent Imbert (11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> résolutions, présentées au § 8.2.1 du présent document de référence), pour une durée de 4 ans expirant à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en 2019.

Le mandat du censeur arrive à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 23 avril 2015. Le censeur a fait savoir qu'elle ne souhaitait pas être renouvelée dans ses fonctions. Il ne sera pas proposé de pourvoir à son remplacement.

## 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<sup>er</sup> janvier 2014), décidée par le conseil d'administration lors de sa séance du 26 mai 2011 ; sur proposition de Jean-Paul Herteman, le

conseil d'administration du 11 décembre 2013 a reconduit une rémunération fixe annuelle inchangée de 730 000 euros jusqu'à l'échéance de son mandat, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale du 23 avril 2015 ;

- Ross McInnes (directeur général délégué, Affaires économiques et financières) : rémunération fixe annuelle de 500 000 euros (jusqu'au 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2016), décidée par le conseil d'administration lors de sa séance du 12 décembre 2012 ;
- Stéphane Abrial (directeur général délégué, Secrétariat général) : rémunération fixe annuelle de 400 000 euros, décidée par le conseil d'administration lors de sa séance du 25 juillet 2013.

#### RÉMUNÉRATION VARIABLE

Le conseil d'administration a décidé de retenir comme objectifs économiques l'EBIT<sup>(1)</sup>, le BFR<sup>(2)</sup> et le *free cash flow* (cash flow libre)<sup>(3)</sup>. 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.

(1) Résultat opérationnel courant ajusté, tel que commenté au § 2.1.2 du présent document de référence.

(2) Besoin en fonds de roulement brut opérationnel représentant le solde brut des créances clients, des stocks et des dettes fournisseurs, tel que défini au § 3.1 Note 5 du présent document de référence.

(3) Le cash flow libre, tel que commenté au § 2.2.3 du présent document de référence, correspond à la capacité d'autofinancement minorée de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements incorporels et corporels.

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 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 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 éventuelle est appréciée par le conseil en fonction des objectifs individuels ci-après et proportionnellement aux résultats pour les objectifs économiques.

À l'occasion de cette même réunion, le conseil d'administration a également arrêté les objectifs personnels respectifs des dirigeants mandataires sociaux, différents pour chacun d'eux. Il s'agit d'objectifs mesurables, non exclusivement financiers, 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 niveau de réalisation des objectifs économiques et individuels fixés pour la rémunération variable due aux dirigeants au titre de l'exercice 2014 a été examiné par le conseil d'administration lors de sa réunion du 24 février 2015, après avis du comité des nominations et des rémunérations.

La part correspondant à la performance économique du Groupe a été fixée par le conseil du 24 février 2015 à 109 %, l'objectif lié à l'EBIT ayant été atteint à hauteur de 105 %, celui lié au BFR à hauteur de 71 % (le BFR atteint ayant dépassé de 10 % le BFR budgétisé) et l'objectif lié au *free cash flow* à hauteur de 130 %. Ces deux derniers éléments ont fait l'objet de la neutralisation des retards de paiement d'un état client et des variations de périmètre non budgétisées.

Le niveau de réalisation pour les objectifs qualitatifs personnels a été établi de manière précise lors de la réunion du conseil du 24 février 2015. Le taux d'atteinte de ces objectifs qualitatifs personnels a été fixé par le conseil comme suit :

- Jean-Paul Herteman : 130 % ;
- Stéphane Abrial : 100 % ;
- Ross McInnes : 110 % ;
- Marc Ventre : 110 %.

Le taux d'atteinte des objectifs quantitatifs, augmenté du taux d'atteinte des objectifs qualitatifs personnels de chaque dirigeant mandataire social, a ainsi donné lieu à la détermination des parts variables respectives suivantes :

- Jean-Paul Herteman : 846 800 euros, représentant 116 % de sa rémunération fixe ;
- Stéphane Abrial : 424 000 euros, représentant 106 % de sa rémunération fixe ;
- Ross McInnes : 546 667 euros, représentant 109 % de sa rémunération fixe ;
- Marc Ventre : 546 667 euros, représentant 109 % de sa rémunération fixe.

#### Rémunération variable au titre de l'exercice 2015

S'agissant des critères de performance économique, le conseil d'administration du 24 février 2015 a retenu le paramétrage suivant pour l'exercice 2015, identique à celui de 2014 :

- 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 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.

Le conseil d'administration du 24 février 2015 a également défini les objectifs personnels des dirigeants mandataires sociaux, spécifiques à chacun d'eux, non exclusivement financiers et dont l'atteinte est objectivement mesurable. Ces objectifs sont essentiellement liés aux principaux enjeux stratégiques du Groupe, notamment en termes de programmes, d'opérations stratégiques, de gestion des ressources humaines sous ses aspects formation, management, organisation et leadership, ainsi que du déroulement global du processus de transition managériale en cours. Ils ne peuvent être divulgués compte tenu de leur sensibilité stratégique et concurrentielle.

Cette structure de rémunération variable est appliquée, dans des modalités adaptées, aux cadres supérieurs du Groupe.

### RÉGIME DE RETRAITE SPÉCIFIQUE – RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE À PRESTATIONS DÉFINIES

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<sup>er</sup> janvier 2014, d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies, en France, dont la population éligible est composée de cadres supérieurs du Groupe remplissant les conditions présentées au § 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 2015 est de 38 040 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 114 120 euros par an sur la base de la valeur du plafond en 2015.

Ces engagements, ont été approuvés par l'assemblée générale du 27 mai 2014 dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-40 du Code de commerce.

### AUTRES : PRÉVOYANCE – RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE À COTISATIONS DÉFINIES

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 Safran.

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, Ross McInnes et Marc Ventre, 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 de Safran, 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 Safran.

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 Safran, 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 a été approuvé par l'assemblée générale du 27 mai 2014, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-40 du Code de commerce.

Le 13 octobre 2014, un nouvel accord de Groupe a permis de remplacer les deux dispositifs de couverture individuelle accident existants par un régime unique de garanties en cas de décès ou d'invalidité accidentels survenant dans le cadre de la vie professionnelle (§ 5.3.4). Ces garanties s'adressent à l'ensemble des salariés du Groupe en France et sont ainsi complémentaires à celles prévues par l'accord de prévoyance Groupe et ont été mises en œuvre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Par décision du 17 décembre 2014, le conseil d'administration a décidé d'étendre ces garanties modifiées aux dirigeants mandataires sociaux, Jean-Paul Herteman, président-directeur général, Stéphane Abrial, Ross McInnes et Marc Ventre, directeurs généraux délégués.

Cette décision sera soumise à l'assemblée générale du 23 avril 2015 (§ 8.2.1).

### Indemnités ou avantages à raison de la cessation ou du changement de fonctions – clauses de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune indemnité ou avantage dû ou susceptible d'être dû à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions, ni d'aucun engagement correspondant à des indemnités en contrepartie d'une clause de non-concurrence.

## 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 2013	Exercice 2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau ci-dessous)	1 577 399 € dont 730 000 € de part fixe	1 580 209 € 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 2013		Exercice 2014	
	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	803 000 €	706 000 €	846 800 €	803 000 €
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Jetons de présence	40 657 €	40 657 €	0 € <sup>(2)</sup>	40 657 €
Avantages en nature <sup>(1)</sup>	3 742 €	3 742 €	3 409 €	3 409 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 577 399 € dont 730 000 € de part fixe</b>	<b>1 480 399 € dont 730 000 € de part fixe</b>	<b>1 580 209 € dont 730 000 € de part fixe</b>	<b>1 577 066 € dont 730 000 € de part fixe</b>

(1) Véhicule de fonction.

(2) Conformément au souhait de Jean-Paul Herteman, il ne lui a pas été attribué de jetons de présence au titre de l'exercice 2014 (cf. § 6.2.2).

### STÉPHANE ABRIAL, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ, SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées	Exercice 2013 <sup>(1)</sup>		Exercice 2014
	Au titre du contrat de travail Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 30 juin	Au titre du mandat social Période du 1 <sup>er</sup> juillet au 31 décembre	
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau ci-dessous)	378 284 € dont 200 000 € de part fixe	401 709 € dont 200 000 € de part fixe	827 333 € dont 400 000 € de part fixe
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Pas d'options attribuées	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	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<sup>er</sup> juillet 2013 (contrat de travail suspendu depuis cette date).

Tableau récapitulatif des rémunérations (montants bruts)	Exercice 2013				Exercice 2014	
	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 <sup>er</sup> janvier au 30 juin	Au titre du mandat social Période du 1 <sup>er</sup> juillet au 31 décembre	Au titre du contrat de travail Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 30 juin	Au titre du mandat social Période du 1 <sup>er</sup> juillet au 31 décembre		
Rémunération fixe	200 000 €	200 000 €	200 000 €	200 000 €	400 000 €	400 000 €
Rémunération variable	160 000 €	200 000 €	néant	néant	424 000 €	360 000 €
Rémunération exceptionnelle	16 575 € <sup>(1)</sup>	néant	néant	néant	néant	16 575 € <sup>(1)</sup>
Jetons de présence	néant	néant	néant	néant	néant	néant
Avantages en nature <sup>(2)</sup>	1 709 €	1 709 €	1 709 €	1 709 €	3 333 €	3 333 €
<b>Sous-total</b>	<b>378 284 € dont 200 000 € de part fixe</b>	<b>401 709 € dont 200 000 € de part fixe</b>	<b>201 709 € dont 200 000 € de part fixe</b>	<b>201 709 € dont 200 000 € de part fixe</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>779 993 € dont 400 000 € de part fixe</b>		<b>403 418 € dont 400 000 € de part fixe</b>		<b>827 333 € dont 400 000 € de part fixe</b>	<b>777 908 € dont 400 000 € de part fixe</b>

(1) Intéressement et participation au titre de l'exercice 2013 (période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin) ; abondement 2014.

(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 2013	Exercice 2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau ci-dessous)	1 054 091 € dont 500 000 € de part fixe	1 051 450 € 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 2013		Exercice 2014	
	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	500 000 €	500 000 €	500 000 €	500 000 €
Rémunération variable	550 000 €	441 000 €	546 667 €	550 000 €
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	650 € <sup>(1)</sup>	650 € <sup>(1)</sup>
Jetons de présence	néant	néant	néant	néant
Avantages en nature <sup>(2)</sup>	4 091 €	4 091 €	4 133 €	4 133 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 054 091 € dont 500 000 € de part fixe</b>	<b>945 091 € dont 500 000 € de part fixe</b>	<b>1 051 450 € dont 500 000 € de part fixe</b>	<b>1 054 783 € dont 500 000 € de part fixe</b>

(1) Abondement Safran Sharing 2014.

(2) Véhicule de fonction.



## MARC VENTRE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ, OPÉRATIONS

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées	Exercice 2013	Exercice 2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 054 003 €	1 050 678 €
(détaillées au tableau ci-dessous)	dont 500 000 € de part fixe	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 2013		Exercice 2014	
	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	500 000 €	500 000 €	500 000 €	500 000 €
Rémunération variable	550 000 €	420 000 €	546 667 €	550 000 €
Rémunération exceptionnelle	néant	néant	néant	néant
Jetons de présence	néant	néant	néant	néant
Avantages en nature <sup>(1)</sup>	4 003 €	4 003 €	4 011 €	4 011 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 054 003 € dont 500 000 € de part fixe</b>	<b>924 003 € dont 500 000 € de part fixe</b>	<b>1 050 678 € dont 500 000 € de part fixe</b>	<b>1 054 011 € dont 500 000 € de part fixe</b>

(1) Véhicule de fonction.

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CONTRATS DE TRAVAIL, RETRAITES ET INDEMNITÉS DE DÉPART DES MEMBRES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Prénom, nom	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 <sup>(1)</sup>	Oui <sup>(4)</sup>	Non
Stéphane Abrial	Directeur général délégué	Suspendu <sup>(2)</sup>	Oui <sup>(4)</sup>	Non
Ross McInnes	Directeur général délégué	Suspendu <sup>(3)</sup>	Oui <sup>(4)</sup>	Non
Marc Ventre	Directeur général délégué	Suspendu <sup>(3)</sup>	Oui <sup>(4)</sup>	Non

(1) Son contrat de travail a pris fin le 21 avril 2011.

(2) Contrat de travail suspendu depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013.

(3) Contrat de travail suspendu depuis le 21 avril 2011.

(4) 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 retraite supplémentaire à cotisations définies, dans les mêmes conditions que le reste des cadres de la Société (§ 5.3.4). Par décision du conseil du 11 décembre 2013, ils bénéficient du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au profit des cadres supérieurs du Groupe (§ 5.3.4).

## 6.2.2 PRINCIPES ET RÈGLES DE DÉTERMINATION DES RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Rémunération, jetons de présence

Seuls les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés sont liés à des filiales de Safran par un contrat de travail.

Les autres membres du conseil d'administration, à l'exception du président-directeur général, Jean-Paul Herteman (§ 6.2.1), sont rémunérés uniquement par des jetons de présence.

Les jetons de présence sont prévus par l'article 17 des statuts de Safran. Leur montant global a été fixé à 868 000 euros pour l'exercice 2014 par l'assemblée générale mixte du 27 mai 2014.

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 modifié le 20 mars 2014 prévoit les modalités de répartition suivantes, qui sont 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 %.

À l'occasion de l'adoption par le conseil d'administration du 20 mars 2014 du règlement intérieur modifié, le conseil d'administration a pris acte du souhait de Jean-Paul Herteman de ne plus se voir attribuer de jetons de présence.

### Options de souscription et options d'achat d'actions

Néant.

### Actions de performance

Néant.

### Attribution gratuite d'actions

Néant.

## 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 2013		Exercice 2014	
	Montant brut	Montant net versé en 2014	Montant brut	Montant net versé en 2015
Christian Streiff	36 531,51 € <sup>(1)</sup>	23 197,51 € <sup>(2)</sup>	83 705,02 €	53 152,69 € <sup>(2)</sup>
Marc Aubry	35 558,93 €	22 579,92 € <sup>(2)</sup>	46 424,64 €	29 479,64 € <sup>(2)</sup>
Giovanni Bisignani	47 821,03 €	33 474,72 € <sup>(3)</sup>	74 426,80 €	52 098,76 € <sup>(3)</sup>
Frédéric Bourges (administrateur à compter du 20 novembre 2014)	-	-	8 440,84 €	8 440,84 € <sup>(7)</sup>
Jean-Lou Chameau	30 659,48 €	21 461,64 € <sup>(3)</sup>	40 797,41 €	28 558,18 € <sup>(3)</sup>
Monique Cohen	23 211,14 € <sup>(1)</sup>	14 739,07 € <sup>(2)</sup>	43 083,47 €	27 358,00 € <sup>(2)</sup>
Odile Desforges	46 589,43 €	29 584,29 € <sup>(2)</sup>	75 163,70 €	47 728,95 € <sup>(2)</sup>
Jean-Marc Forneri	43 530,65 €	27 641,96 € <sup>(2)</sup>	48 534,85 €	30 819,63 € <sup>(2)</sup>
Christian Halary	30 659,48 €	19 468,77 € <sup>(2)</sup>	30 949,76 €	19 653,10 € <sup>(2)</sup>
Xavier Lagarde	39 240,23 €	24 917,54 € <sup>(2)</sup>	46 424,64 €	29 479,64 € <sup>(2)</sup>
Michel Lucas	17 869,78 € <sup>(6)</sup>	11 347,31 € <sup>(2)</sup>	-	-
Elisabeth Lulin	39 240,26 €	24 917,56 € <sup>(2)</sup>	43 083,47 €	27 358,00 € <sup>(2)</sup>
Daniel Mazaltarim (administrateur à compter du 20 novembre 2014)	-	-	8 440,84 €	8 440,84 € <sup>(7)</sup>
Francis Mer	25 577,57 € <sup>(6)</sup>	16 241,75 € <sup>(2)</sup>	-	-
<b>TOTAL JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION HORS REPRÉSENTANTS DE L'ÉTAT</b>	<b>416 489,49 €</b>	<b>269 572,04 €</b>	<b>549 475,44 €</b>	<b>362 568,27 €</b>
Versement au Trésor Public, s'agissant des représentants de l'État	182 703,37 €	182 703,37 €	188 382,37 €	188 382,37 €
<b>Total jetons de présence versés aux membres du conseil d'administration non dirigeants</b>	<b>599 192,86 € <sup>(4)</sup></b>	<b>452 275,41 €</b>	<b>737 857,81 € <sup>(5)</sup></b>	<b>550 950,64 €</b>

(1) Prorata temporis à compter de sa nomination le 28 mai 2013.

(2) 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 %.

(3) Après prélèvement à la source de 30 % pour les personnes physiques ayant leur domicile fiscal hors de France.

(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 € <sup>(1)</sup> 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 de 670 000 €.

(5) Il a par ailleurs été versé une somme brute de 29 542,95 € soit 18 759,77 € <sup>(1)</sup> net 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 2014 à une somme brute 767 400,76 €. Conformément au souhait de Jean-Paul Herteman, il ne lui a pas été attribué de jetons de présence au titre de l'exercice 2014 par le conseil du 24 février 2015 ayant procédé à la répartition des jetons pour 2014.

(6) Prorata temporis jusqu'au 28 mai 2013.

(7) Administrateurs représentants les salariés abandonnant leurs jetons de présence au profit de leur organisation syndicale : exonération des prélèvements sociaux et fiscaux.

### Rémunération des représentants des salariés actionnaires et des représentants des salariés

Marc Aubry, au titre de son contrat de travail avec Snecma, a perçu en 2014 une rémunération brute de 77 122 euros. Il a perçu également l'intéressement, la participation et l'abondement aux mêmes titre et conditions que les autres salariés des sociétés du Groupe.

Frédéric Bourges, au titre de son contrat de travail avec Snecma, a perçu en 2014 une rémunération brute de 40 382 euros. 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 2014 une rémunération brute de 124 097 euros. Il a perçu également l'intéressement, la participation et l'abondement aux mêmes titre et conditions que les autres salariés des sociétés du Groupe.

Daniel Mazaltarim, au titre de son contrat de travail avec Safran Consulting jusqu'au 31 mai, puis de son contrat de travail avec Snecma à compter du 1<sup>er</sup> juin, a perçu en 2014 une rémunération brute de 96 026 euros. Il a perçu également l'intéressement, la participation et l'abondement aux mêmes titre et conditions que les autres salariés des sociétés du Groupe.

## 6.3 OPÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET AUTRES RESPONSABLES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2014 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 <sup>(2)</sup>	Prix unitaire moyen
Stéphane Abrial	Acquisition <sup>(1)</sup>	24 février 2014	97	50,85 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition <sup>(1)</sup>	24 février 2014	167	50,85 €
Marc Aubry	Acquisition <sup>(1)</sup>	28 février 2014	44	50,93 €
Stéphane Abrial	Acquisition <sup>(3)</sup>	31 mars 2014	66	50,22 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition <sup>(3)</sup>	31 mars 2014	114	50,22 €
Personne liée à Christian Halary	Cession	4 avril 2014	50	51,50 €
Christian Halary	Acquisition <sup>(1)</sup>	25 avril 2014	104	47,86 €
Christian Halary	Acquisition <sup>(7)</sup>	29 mai 2014	24	49,71 €
Stéphane Abrial	Acquisition <sup>(7)</sup>	30 mai 2014	2	49,71 €
Marc Aubry	Cession	30 mai 2014	75	49,71 €
Marc Aubry	Acquisition <sup>(7)</sup>	30 mai 2014	22	49,71 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition <sup>(7)</sup>	30 mai 2014	79	49,71 €
Bruno Cotté	Cession	30 mai 2014	106	49,71 €
Bruno Cotté	Cession	30 mai 2014	700	49,71 €
Bruno Cotté	Acquisition <sup>(7)</sup>	30 mai 2014	14	49,71 €
Jean-Paul Herteman	Acquisition <sup>(7)</sup>	30 mai 2014	196	49,71 €
Jean-Paul Herteman	Acquisition <sup>(7)</sup>	30 mai 2014	44	49,71 €
Ross McInnes	Acquisition <sup>(7)</sup>	30 mai 2014	34	49,71 €
Marc Ventre	Acquisition <sup>(7)</sup>	30 mai 2014	124	49,71 €
Christian Halary	Cession	5 juin 2014	198	50,51 €
Christian Halary	Cession	10 juin 2014	138	50,61 €
Stéphane Abrial	Acquisition <sup>(1)</sup>	18 juin 2014	100	49,28 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition <sup>(1)</sup>	18 juin 2014	172	49,28 €
Marc Aubry	Acquisition <sup>(1)</sup>	25 juin 2014	26	47,35 €
Stéphane Abrial	Acquisition <sup>(4)</sup>	30 juin 2014	38	47,75 €
Marc Aubry	Acquisition <sup>(4)</sup>	30 juin 2014	38	47,75 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition <sup>(4)</sup>	30 juin 2014	38	47,75 €
Christian Halary	Acquisition <sup>(4)</sup>	30 juin 2014	38	47,75 €
Marc Aubry	Cession	23 septembre 2014	209	49,93 €
Xavier Lagarde	Cession	2 octobre 2014	2 367	50,69 €
Christian Halary	Acquisition <sup>(3)</sup>	3 octobre 2014	2	49,91 €
Stéphane Abrial	Acquisition <sup>(3)</sup>	3 octobre 2014	2	49,91 €
Christian Halary	Cession	20 octobre 2014	133	45,00 €

(1) Intéressement.

(2) Ou nombre d'actions correspondant aux parts de FCPE Groupe souscrites.

(3) Participation.

(4) Abonnement participation.

(5) Safran Sharing 2014.

(6) Abonnement Safran Sharing 2014.

(7) 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 <sup>(2)</sup>	Prix unitaire moyen
Christian Halary	Acquisition <sup>(5)</sup>	29 octobre 2014	158	41,58 €
Stéphane Abrial	Acquisition <sup>(5)</sup>	29 octobre 2014	601	41,58 €
Marc Aubry	Acquisition <sup>(5)</sup>	29 octobre 2014	360	41,58 €
Marc Aubry	Acquisition <sup>(6)</sup>	29 octobre 2014	14	41,58 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition <sup>(5)</sup>	29 octobre 2014	3 736	41,58 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition <sup>(6)</sup>	29 octobre 2014	14	41,58 €
Bruno Cotté	Acquisition <sup>(5)</sup>	29 octobre 2014	120	41,58 €
Bruno Cotté	Acquisition <sup>(6)</sup>	29 octobre 2014	14	41,58 €
Ross McInnes	Acquisition <sup>(5)</sup>	29 octobre 2014	225	41,58 €
Ross McInnes	Acquisition <sup>(5)</sup>	29 octobre 2014	4 271	41,58 €
Ross McInnes	Acquisition <sup>(6)</sup>	29 octobre 2014	14	41,58 €
Christian Halary	Acquisition <sup>(7)</sup>	19 décembre 2014	18	49,91 €
Stéphane Abrial	Acquisition <sup>(7)</sup>	19 décembre 2014	3	49,91 €
Marc Aubry	Acquisition <sup>(7)</sup>	19 décembre 2014	16	49,91 €
Marc Aubry	Acquisition <sup>(7)</sup>	19 décembre 2014	4	49,91 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition <sup>(7)</sup>	19 décembre 2014	34	49,91 €
Jean-Pierre Cojan	Acquisition <sup>(7)</sup>	19 décembre 2014	42	49,91 €
Bruno Cotté	Acquisition <sup>(7)</sup>	19 décembre 2014	5	49,91 €
Bruno Cotté	Acquisition <sup>(7)</sup>	19 décembre 2014	1	49,91 €
Jean-Paul Herteman	Acquisition <sup>(7)</sup>	19 décembre 2014	173	49,91 €
Ross McInnes	Acquisition <sup>(7)</sup>	19 décembre 2014	30	49,91 €
Ross McInnes	Acquisition <sup>(7)</sup>	19 décembre 2014	2	49,91 €
Marc Ventre	Acquisition <sup>(7)</sup>	19 décembre 2014	110	49,91 €

(1) Intéressement.

(2) Ou nombre d'actions correspondant aux parts de FCPE Groupe souscrites.

(3) Participation.

(4) Abondement participation.

(5) Safran Sharing 2014.

(6) Abondement Safran Sharing 2014.

(7) 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 %	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
<i>(en millions d'euros)</i>												
<b>Audit</b>												
1) Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
1.a) Safran (émetteur)	0,85	0,82	20 %	18 %	0,84	0,84	19 %	19 %	1,69	1,66	19 %	18 %
1.b) Filiales	3,18	3,34	73 %	73 %	3,39	3,26	77 %	74 %	6,57	6,60	75 %	74 %
2) Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
2.a) Safran (émetteur)	0,14	0,19	3 %	4 %	0,08	0,17	2 %	4 %	0,22	0,36	3 %	4 %
2.b) Filiales	0,16	0,21	4 %	5 %	0,09	0,15	2 %	3 %	0,24	0,36	3 %	4 %
<b>Sous-total</b>	<b>4,33</b>	<b>4,56</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>4,40</b>	<b>4,42</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>8,72</b>	<b>8,98</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>												
3.a) Juridique, fiscal, social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.b) Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Sous-total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4,33</b>	<b>4,56</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>4,40</b>	<b>4,42</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>8,72</b>	<b>8,98</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

### **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 23 AVRIL 2015, 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 16 mars 2015 avant d'être soumis au conseil d'administration, qui l'a approuvé lors de sa séance du 17 mars 2015.

#### 6.5.1 COMPOSITION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

##### Structure de gouvernement d'entreprise de Safran

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 <sup>(1)</sup> et le MEDEF <sup>(2)</sup>, dont la dernière mise à jour a été publiée le 16 juin 2013.

Si certaines recommandations de ce Code ou de directives prises ultérieurement pour son application 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

Le président du conseil d'administration est Jean-Paul Herteman, nommé par le conseil d'administration le 21 avril 2011 pour la durée de son mandat d'administrateur et son vice-président est Christian Streiff, nommé par le conseil d'administration le 28 mai 2013 pour la durée de son mandat d'administrateur.

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, l'article 14.1 des statuts précise que 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.

Une ordonnance du 20 août 2014, relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique, a notamment pour objet de définir de nouvelles modalités de représentation de l'État au sein des conseils d'administration des sociétés dans lesquelles il détient une participation. Il appartient au conseil d'administration de fixer la date d'entrée en vigueur des dispositions de cette ordonnance, étant précisé que cette mise en œuvre entraîne une nécessaire mise en harmonie des

statuts de Safran avec ces nouvelles dispositions. Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale du 23 avril 2015 de modifier l'article 14 des statuts, aux fins de mise en conformité avec l'ordonnance du 20 août 2014 (§ 6.1.4 et § 8.2.1 du présent document de référence).

L'effectif du conseil d'administration est de 17 membres. Parmi eux figurent quatre représentants de l'État désignés par arrêté ministériel, deux représentants des salariés actionnaires et deux représentants des salariés.

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 Safran 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 2014, 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 ;
- Frédéric Bourges (représentant les salariés), nationalité française ;
- 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 ;
- Vincent Imbert (représentant de l'État), nationalité française ;
- Xavier Lagarde, nationalité française ;
- Elisabeth Lulin (administrateur indépendant), nationalité française ;
- Daniel Mazaltarim (représentant les salariés), nationalité française ;
- Astrid Milsan (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.

Vincent Imbert a été nommé en qualité d'administrateur représentant l'État, par arrêté ministériel en date du 28 mars 2014, en remplacement de Thierry Pérard.

Frédéric Bourges et Daniel Mazaltarim ont été élus le 20 novembre 2014 en qualité de représentants des salariés, selon les modalités d'élection prévues à l'article 14.9 des statuts de Safran adopté en application de la Loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013.

Ces deux représentants ont été élus parmi les listes de candidats présentées par les quatre organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe (CFDT, CFE-CGC, CGT et CGT-FO) et par l'ensemble des salariés de Safran et de ses filiales directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et ayant un contrat de travail antérieur de trois mois à la date de l'élection. Conformément à l'article L. 225-28 du Code du commerce, l'élection a eu lieu à un seul tour, au scrutin de liste à la représentation proportionnelle au plus fort reste et sans panachage. Chaque liste comportait un nombre de candidats double de celui des sièges à pourvoir et respectait une alternance stricte d'hommes et de femmes. Il n'y a pas été élu de suppléant. Le vote s'est exprimé par voie électronique et de manière simultanée dans l'ensemble des établissements du Groupe situés en France. Un vote par correspondance était également possible pour les salariés absents le jour du scrutin.

## DIVERSITÉ, COMPÉTENCES, REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Safran s'est attaché à composer un conseil et des comités équilibrés, notamment en alliant des nationalités et compétences diverses.

Ainsi, les administrateurs non-exécutifs apportent au conseil une diversité de compétences dans les secteurs du transport aérien (Giovanni Bisignani et Patrick Gandil), technique et ingénierie civile et aérospatiale (Marc Aubry, Frédéric Bourges, Christian Halary, Vincent Imbert, Xavier Lagarde, Christian Streiff), gestion, administration, finance, conseil (Monique Cohen, Odile Desforges, Jean-Marc Forneri, Elisabeth Lulin, Daniel Mazaltarim, Astrid Milsan) recherche, technologies de l'information, innovation, environnement (Jean-Lou Chameau, Laure Reinhart). Giovanni Bisignani et Jean-Lou Chameau apportent en outre au conseil leur expérience internationale.

Le conseil d'administration comprend cinq femmes. La proportion de femmes au sein du conseil d'administration représente un tiers de ses effectifs (soit 5 femmes sur 15 membres, le Code AFEP/MEDEF précisant que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage), soit une proportion supérieure à la recommandation du Code AFEP/MEDEF prévoyant un objectif d'au moins 20 % de femmes en 2013.

Le Code AFEP/MEDEF recommande en outre que ce pourcentage soit porté à 40 % en 2016 et Safran s'attachera à suivre cette recommandation.

## DURÉE DES FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À l'exception des représentants de l'État et des représentants des salariés, les membres du conseil d'administration sont nommés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée fixée actuellement à 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.

Il sera proposé à l'assemblée générale du 23 avril 2015 de ramener la durée des mandats d'administrateurs de cinq ans à quatre ans, applicable à compter des nominations effectuées lors de la dite assemblée générale (§ 6.1.4 et § 8.2.1 du présent document de référence).

## DÉTENTION OBLIGATOIRE D'ACTIONS

Aux termes de l'article 14.5 des statuts de Safran, 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 Safran, 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 SAFRAN

Les membres du conseil d'administration, ainsi que toute personne assistant aux réunions du conseil et de ses comités, sont tenus à une stricte obligation de confidentialité et de réserve s'agissant des informations qui leur sont communiquées dans ce cadre.

## CODE DE DÉONTOLOGIE

Safran s'est doté d'un code de déontologie relatif aux opérations sur titres et à la prévention des délits et manquements d'initiés, établi conformément aux recommandations publiées par l'AMF et adopté par le conseil d'administration le 27 juillet 2011. Ce code

a pour objet de présenter sous forme de questions-réponses, les obligations qui incombent à un salarié ou, le cas échéant, un dirigeant d'une entité du groupe Safran, les mesures spécifiques prises par Safran afin de prévenir tout délit ou manquement d'initiés et les sanctions encourues en cas de non-respect de ces obligations.

Outre les obligations décrites dans le code, les dirigeants de Safran, ainsi que les autres personnes figurant sur la liste des initiés permanents, doivent se conformer aux règles complémentaires décrites dans un addendum au code.

Le code détermine également les périodes (précédant la publication des résultats annuels et semestriels et du chiffre d'affaires trimestriel) au cours desquelles les mandataires sociaux et initiés doivent s'abstenir de réaliser des opérations sur les titres de Safran (fenêtres interdites).

Le code et son addendum, de même que les fenêtres interdites élaborées au fur et à mesure de la fixation de l'agenda financier annuel, sont communiqués individuellement aux mandataires sociaux et aux initiés de Safran et du Groupe.

À partir du code de déontologie et de son addendum, il a été élaboré une procédure interne, mise en ligne sur l'Intranet du Groupe afin de porter le code à la connaissance des salariés, l'Intranet étant accessible à l'ensemble des salariés en France et dans la plupart des pays dans lequel le Groupe est implanté. Les fenêtres interdites sont annexées à cette procédure au fur et à mesure de leur détermination.

### INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Est indépendant l'administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec Safran, 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 Safran, salarié ou dirigeant mandataire social de Safran ou d'une société du Groupe et ne pas être, au moment de sa nomination, salarié de Safran ou salarié ou dirigeant mandataire social d'une société du Groupe ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle Safran 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 Safran (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 Safran ou du Groupe ou pour lequel Safran 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 Safran 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 Safran 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 Safran ou d'une société du Groupe ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de Safran au cours des cinq dernières années ;
- ne pas être membre du conseil d'administration ou avoir été membre du conseil de surveillance de Safran 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 Safran.

Conformément au Code AFEP/MEDEF, il n'est pas tenu compte des administrateurs représentant les salariés actionnaires et des administrateurs représentant les salariés pour le décompte du pourcentage d'administrateurs indépendants. 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.

Aucun des administrateurs considérés comme indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires avec Safran ou les sociétés du Groupe.

Lors de chaque nomination d'administrateur, le conseil d'administration apprécie la qualité d'indépendant au regard des critères fixés par le règlement intérieur et vérifie que le candidat n'entretient pas de liens d'affaires significatifs avec le Groupe, puis exerce par la suite une vigilance constante.

## 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 Safran (<http://www.safran-group.com>, rubrique Groupe).

## 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, rappelées 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 Safran et du Groupe, faire l'objet d'une approbation expresse préalable du conseil d'administration avant d'être engagées par le directeur général de Safran 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 Safran 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 Safran 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 Safran :

- 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 Safran de titres des sociétés Herakles, Microturbo, Europropulsion, Sagem, Airbus Safran Launchers Holding (détenue à 50/50 par Safran et Airbus) et Airbus Safran Launchers SAS (détenue à 100 % par Airbus Safran Launchers Holding) ;
- 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, Sagem, Airbus Safran Launchers Holding et Airbus Safran Launchers SAS.

En outre et conformément aux dispositions légales, les cautionnements, avals et garanties donnés au nom de Safran 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 2014, le plafond global initialement fixé à 500 millions d'euros a été porté en cours d'année à 830 millions d'euros (les cautionnements, avals et garanties au profit des administrations fiscales et douanières n'étant pas plafonnés).

Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 17 décembre 2014, a fixé un plafond global de 500 millions d'euros pour l'exercice 2015 (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 Safran, 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 2014

Le conseil d'administration s'est réuni 11 fois au cours de l'exercice 2014, les 13 janvier, 19 février, 20 mars, 28 avril, 27 mai, 13 juin, 30 juillet, 22 octobre, 1<sup>er</sup> décembre, 5 décembre et 17 décembre, avec un taux moyen de participation de ses membres de 91 %.

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 2014 ont été les suivantes :

#### En matière de gouvernement d'entreprise

Le 19 février 2014, le conseil a examiné les rémunérations variables des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2013 et procédé à l'attribution des jetons de présence aux administrateurs pour la même période.

Il est ici précisé que lorsque le conseil délibère sur l'évaluation de la performance ou sur la rémunération du président-directeur général, celui-ci s'abstient naturellement de participer aux débats et votes qui le concernent. Il transmet la présidence de séance au vice-président et quitte la salle avant le début des délibérations, ce qui est explicitement acté dans les procès-verbaux.

Le conseil, lors de sa réunion du 20 mars 2014, a arrêté son rapport de gestion (et le rapport de gestion du Groupe), ainsi que le texte des résolutions soumises à l'assemblée générale du 27 mai 2014. Il a également, lors de cette même réunion, fait évoluer son règlement intérieur, aux fins de mise en harmonie avec les dispositions du Code AFEP/MEDEF modifié en juin 2013 et la Loi de sécurisation de l'Emploi.

Le 28 avril 2014, le conseil a procédé à des modifications dans la composition de ses comités.

Le 30 juillet 2014, il a décidé de procéder à une évaluation du fonctionnement et des travaux du conseil avec l'aide d'un consultant externe, dont il a examiné les conclusions lors de sa séance du 22 octobre 2014.

Le 5 décembre 2014, sur avis du comité des nominations et des rémunérations, le conseil a procédé à l'examen de l'évolution du mode d'exercice de la direction générale.

À l'occasion de sa séance du 17 décembre 2014, après avis et recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil a décidé l'extension aux dirigeants mandataires sociaux, des garanties bénéficiant aux salariés du Groupe en France en cas de décès ou d'invalidité accidentels. Ces garanties, décrites aux § 5.3.4 et § 8.2.1 du présent document de référence, sont complémentaires à celles prévues par l'accord Prévoyance Groupe et ont été mises en œuvre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

#### 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. 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 a 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 et 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 27 mai 2014.

Ont été également examinés les plans de progrès qualité Groupe et les axes d'amélioration, la situation des principaux indicateurs par rapport au budget 2014, les hypothèses retenues pour le budget 2015 et la revue détaillée de ce budget, ainsi que le plan à moyen terme et les plans d'audit.

Dans le cadre du financement du Groupe, le conseil a également autorisé, le 20 mars 2014, l'émission d'obligations pour un montant nominal maximum de 200 millions d'euros. Cette émission a été réalisée pour le montant maximum autorisé par le conseil et intégralement souscrite (§ 3.1 note 23).

Les commissaires aux comptes ont assisté au conseil d'administration du 19 février 2014, à l'occasion duquel ils ont rendu compte de leurs travaux d'audit sur les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2013 et présenté leurs conclusions, avec un point d'attention particulière sur les normes IFRS applicables aux évolutions du périmètre du Groupe, aux tests de perte de valeur des principaux programmes aéronautiques, à la comptabilisation des contrats complexes et à l'évolution des principaux risques et litiges. Leurs travaux ont donné lieu à la certification des comptes

sociaux et consolidés sans réserve. Ils ont également assisté au conseil d'administration du 30 juillet 2014 et ont présenté leurs travaux sur les comptes consolidés du premier semestre 2014. Lors de la réunion du conseil d'administration du 17 décembre 2014, a été présenté le rapport des commissaires aux comptes relatif à l'acompte sur dividende 2014 dont la distribution était soumise au conseil.

### En matière de politique sociale

Dans le cadre des cessions successives par l'État d'actions Safran, des actions ont été 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.

Safran a décidé, le 30 juillet 2014, d'accompagner la cession par l'État de ces actions par une offre aux salariés (Safran Sharing 2014), décrite aux § 5.3.4 et § 7.3.7.2 du présent document de référence. À cette même date, le conseil d'administration s'est prononcé sur le supplément de participation décrit au § 7.3.7.2 du présent document de référence.

Le 17 décembre 2014, le conseil d'administration a procédé à l'examen des résultats de la consultation du comité central d'entreprise sur les orientations stratégiques de la Société et du Groupe.

Le directeur général délégué, Secrétariat 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 Safran.

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 Safran.

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 2014, le comité d'audit et des risques se composait de cinq membres, dont 3/4 d'indépendants (sans compter l'administrateur 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). Le censeur et le Commissaire du gouvernement sont invités à toutes les réunions du comité d'audit et des risques, avec voix consultative.

### ■ Missions et principaux travaux 2014

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 Safran 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 Safran.

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 Safran :
  - 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 du 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 Safran.

À ce titre, il lui incombe :

- d'émettre une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale de Safran ;
- de s'assurer de l'indépendance des commissaires aux comptes de Safran ;
- d'examiner la rémunération des commissaires aux comptes de Safran, 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 2014, le comité d'audit et des risques s'est réuni 8 fois, les 9 janvier (réunion conjointe avec le comité stratégique et des grands projets), 17 février, 17 mars, 28 juillet, 2 octobre, 20 octobre, 27 novembre (réunion conjointe avec le comité stratégique et des grands projets) et 15 décembre, avec un taux moyen de participation de ses membres de 87 %, 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 des réunions conjointes avec le comité stratégique et des grands projets des 9 janvier et 27 novembre, 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 de février et juillet d'examen des comptes annuels et semestriels, est faite une présentation par le directeur général délégué, Affaires économiques et financières, des engagements hors-bilan.

Le directeur des risques et assurances Groupe a présenté lors des réunions de mars et octobre, la cartographie des risques Groupe et le plan d'action transverse proposé par le comité des risques Groupe.

À l'occasion des réunions du comité d'audit et des risques des 17 février et 28 juillet 2014, les commissaires aux comptes ont présenté leurs travaux respectivement sur les comptes annuels et semestriels. Le 15 décembre 2014, 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 17 décembre 2014.

Un délai de 48 heures est prévu entre l'examen par le comité des comptes annuels et semestriels et l'arrêté par le conseil d'administration de ces comptes.

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 2014, 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), Vincent Imbert (administrateur représentant l'État) et Christian Streiff (administrateur indépendant).

### ■ Missions et principaux travaux 2014

#### 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 de participation, par tous moyens, du personnel de Safran 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 2014, le comité des nominations et rémunérations s'est réuni 5 fois, les 17 février, 19 mars, 21 juillet, 30 juillet et 17 octobre, avec un taux moyen de participation de ses membres de 96 %, 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.

Courant 2014, le président-directeur général a sollicité le président du comité des nominations et des rémunérations afin que soit conduit dans le cadre de sa succession un processus de sélection et de recommandation au conseil d'administration.

Un comité a été mis en place, composé du président-directeur général et des membres du comité des nominations et des rémunérations, à l'exception d'un membre candidat à la succession. Sa tâche première a été de définir les critères de sélection des candidats, critères ensuite diffusés auprès des administrateurs qui les ont complétés et enrichis, permettant au conseil de valider les priorités de Safran et les critères de sélection sous-jacents.

Afin d'améliorer la qualité de ses analyses, le comité s'est adjoint les conseils d'un cabinet de sélection de cadres dirigeants de niveau international, choisi après une procédure d'appel d'offres, chargé d'aider le comité à évaluer les candidats selon les meilleures pratiques en vigueur dans le monde du recrutement, éventuellement d'approcher des candidats potentiels et de susciter des candidatures non identifiées par les membres du comité.

Le conseil a été tenu informé de l'état d'avancement de la procédure, à savoir l'examen de la totalité des candidatures exprimées, suggérées ou envisagées, afin également de déterminer, à l'analyse de celles-ci, s'il convenait de retenir un mode de direction dissocié ou de maintenir l'unicité des fonctions de président du conseil et de directeur général. À l'issue de cette analyse, il est apparu aux membres du comité que la perspective de la dissociation des fonctions correspondait tant aux enjeux spécifiques de Safran qu'aux profils des candidats sélectionnés (§ 6.1.4 du présent document de référence).

Avec l'assistance du cabinet consultant, le comité a ensuite établi à l'unanimité une liste restreinte de candidats aux fonctions de directeur général et aux fonctions de président du conseil d'administration. Le comité a auditionné ces candidats et complété ces auditions par une série de *due diligences* menées par le cabinet consultant, avant d'arrêter sa recommandation au conseil.

Le président-directeur général et le président du comité ont rencontré chacun des administrateurs afin d'exposer la recommandation du comité.

À l'issue de ce processus de sélection, le conseil d'administration, réuni le 5 décembre 2014, a arrêté le principe de la nomination de Philippe Petitcolin pour succéder à Jean-Paul Herteman comme directeur général de Safran à l'issue de l'assemblée générale du 23 avril 2015. Le conseil d'administration a par ailleurs arrêté le principe de la nomination de Ross McInnes en qualité de président du conseil d'administration de Safran au cours de la réunion du conseil qui suivra la même assemblée générale.

## 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 2014, 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), Vincent Imbert (administrateur représentant l'État) et Laure Reinhart (administrateur représentant l'État).

Le Commissaire du gouvernement est invité à toutes les réunions de ce comité.

### ■ Missions et principaux travaux 2014

Le comité stratégique et des grands projets réfléchit et exprime son avis sur :

- les grandes orientations stratégiques de Safran 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 Safran 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 2014, le comité stratégique et des grands projets s'est réuni 7 fois, les 9 janvier (réunion conjointe avec le comité d'audit et des risques), 30 janvier, 19 mars, 28 mars, 14 avril, 14 mai et 27 novembre (réunion conjointe avec le comité d'audit et des risques) avec un taux moyen de participation de ses membres de 77 %, pour traiter des sujets mentionnés ci-dessus.

## FORMATIONS

En mars 2014, les membres du comité d'audit et des risques ont pu assister à une présentation du schéma directeur des systèmes d'information, avec un point particulier sur les questions d'infrastructures, d'applications et de sécurité.

En juin 2014, les administrateurs ont visité les sites marocains des sociétés du Groupe à Casablanca et à Rabat, le site de la société SMES (co-entreprise entre Snecma et Royal Air Maroc), ainsi que le site de la société Piston français (fournisseur du Groupe). Ils ont également pu découvrir l'Institut des Métiers de l'Aéronautique, soutenu par Safran, qui a pour ambition d'accompagner les industriels au Maroc dans la recherche et la formation de techniciens, opérateurs et *middle-managers*. Lors de ce déplacement, les administrateurs ont ensuite suivi un séminaire Stratégie, centré sur les grands enjeux stratégiques du Groupe.

Conformément au souhait exprimé par certains administrateurs, des visites ont également été organisées, en juillet 2014, chez :

- Snecma sur son site de Gennevilliers, qui a un savoir-faire unique dans le domaine de la forge, de la fonderie et de l'usinage de pièces aéronautiques ;
- Morpho pour voir le showroom installé à Issy-les-Moulineaux, qui présente l'ensemble des produits et solutions de cette société.

En septembre 2014, les administrateurs ont été conviés à l'inauguration du Campus Safran à Vilgénis, université d'entreprise dédiée à la formation, l'apprentissage, la transmission et le partage du modèle Safran.

En novembre 2014, ils ont été invités à l'inauguration, en présence du Président de la République, de l'usine de production de Safran et de la société américaine Albany à Commercy, dédiée à la production de pièces en matériau composite tissé 3D, utilisant le procédé *Resin Transfer Molding*, pour les moteurs d'avions de nouvelle génération (dont le LEAP).

En décembre 2014, les membres du comité d'audit et des risques ont bénéficié d'une présentation du plan d'action mis en œuvre à la suite d'un audit interne sur la préparation à la montée en cadence du LEAP. À cette occasion, les membres du comité ont pu constater que les points soulevés par l'audit avaient fait l'objet d'un plan d'action que le management s'était parfaitement approprié.

## ACCUEIL DES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Les deux administrateurs représentant les salariés, élus le 20 novembre 2014, se sont vus remettre les outils et la documentation réservés à tous les nouveaux administrateurs, à savoir une tablette sécurisée destinée aux dossiers des conseils d'administration (réception et archivage) et une importante documentation sur Safran et le Groupe. Cette documentation comprend le calendrier 2014 et 2015 des réunions, le code de déontologie, son addendum et la liste des fenêtres interdites, les statuts, le règlement intérieur, la charte d'éthique, les procès-verbaux des réunions 2014 du conseil d'administration, le rapport d'évaluation 2014 du conseil, une synthèse de la police responsabilité civile des mandataires sociaux. Elle comprend également des données opérationnelles et chiffrées (diverses présentations aux administrateurs ou institutionnelles, couverture du risque de change, plan moyen terme 2014-2018...), ainsi que des informations sur l'actionnariat et le marché. Enfin, il leur a été remis divers documents de présentation du Groupe, tels que le document de référence 2013, des dossiers de presse, ainsi qu'un dossier émanant de l'Institut Français des Administrateurs.

En décembre 2014, ils ont suivi une formation dispensée par l'Institut Français des Administrateurs, comportant un module sur la gouvernance, pour leur permettre de comprendre le fonctionnement du conseil d'administration et leur rôle en tant qu'administrateur, et un module financier pour leur permettre d'améliorer leurs connaissances en matière financière.

En janvier 2015, ils ont suivi une formation sur la couverture du risque de change, animée par le Trésorier du Groupe.



## ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration du 30 juillet 2014 a décidé de faire procéder à une évaluation des travaux et du fonctionnement du conseil et des comités, avec l'aide d'un consultant externe.

Le conseil d'administration a examiné, lors de sa séance du 22 octobre 2014, le rapport de cette évaluation. Les conclusions

de ce rapport en termes de contribution des administrateurs et de partage de l'information sont très positives, soulignant la volonté et la fierté de ses membres de s'y investir. Ce rapport a également souligné le souhait des administrateurs d'un relevé d'actions plus formalisé, d'aller plus loin dans le débat en respectant les principes de confiance et de transparence, et que soient organisés régulièrement des séminaires à l'instar des séminaires stratégie réalisés en 2013 et 2014.

## 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 10 février 2015, le conseil d'administration, à l'occasion de sa séance du 24 février 2015, a effectué une revue détaillée des performances individuelles des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2014.

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 2014, telle qu'indiquée au § 6.2.1.

Les objectifs individuels 2015 des membres de la direction générale ont été fixés par le conseil d'administration, après avis du comité des nominations et des rémunérations, également lors de sa réunion du 24 février 2015.

### Les membres du conseil d'administration

À l'exception des administrateurs représentant les salariés actionnaires et des administrateurs représentant les salariés, liés à des filiales de Safran par un contrat de travail au cours de l'exercice 2014 et de Jean-Paul Herteman, administrateur dirigeant, les 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.

Il n'a pas été attribué de jetons de présence au titre de l'exercice 2014 à Jean-Paul Herteman à l'occasion de la séance du conseil du 24 février 2015 ayant procédé à la répartition des jetons de présence pour 2014, conformément au souhait qu'il avait exprimé, et dont le conseil d'administration a pris acte le 20 mars 2014 (cf. § 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 <sup>(1)</sup> et le MEDEF <sup>(2)</sup>, dans sa version révisée publiée le 16 juin 2013. Ce Code peut être consulté sur le site Internet [www.afep.com](http://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 tableau ci-après :

Recommandations Code AFEP/MEDEF	Pratiques Safran – Justifications
<p><b>Durée des fonctions des membres du conseil d'administration</b></p> <p>La durée du mandat des membres du conseil d'administration fixée par les statuts ne doit pas excéder 4 ans.</p>	<p>Les statuts actuels de Safran prévoient une durée des mandats de 5 ans. Il sera proposé à l'assemblée générale du 23 avril 2015 de modifier les statuts afin de ramener la durée des mandats à 4 ans.</p>
<p><b>Nombre de mandats des dirigeants mandataires sociaux</b></p> <p>Un dirigeant mandataire social ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangères.</p>	<p>Ross McInnes, directeur général délégué de Safran, détient 3 mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, les administrateurs ayant donné leur accord dans la perspective de l'échéance de son mandat exécutif le 23 avril 2015.</p>
<p><b>Rémunération des administrateurs</b></p> <p>Le mode de répartition de la rémunération des administrateurs doit comporter une part variable prépondérante.</p>	<p>Les modalités de répartition des jetons de présence définies dans le règlement intérieur prévoient une part variable prépondérante. Par exception, les règles de répartition des jetons adoptées par le conseil à l'occasion de la modification du règlement intérieur du 20 mars 2014, ne prévoient pas de part variable au profit du président du conseil, au titre de sa participation aux réunions du conseil. Cette participation a en effet été considérée comme inhérente à sa fonction de président et ne devant pas donner lieu à rémunération. Il est précisé par ailleurs qu'à l'occasion de cette réunion du 20 mars 2014, le conseil d'administration a pris acte du souhait de Jean-Paul Herteman, dans le cadre des nouvelles règles de répartition des jetons, de ne pas se voir attribuer de jetons de présence.</p>
<p><b>Obligation de conservation d'actions</b></p> <p>Les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, un nombre significatif d'actions fixé périodiquement par le conseil d'administration.</p>	<p>En l'absence chez Safran de l'octroi d'options d'actions, d'actions de performance et plus généralement de toute rémunération pluriannuelle au profit des dirigeants mandataires sociaux, il a été décidé de ne pas mettre en œuvre cette recommandation. Il est précisé que le président-directeur général et les directeurs généraux délégués ont précédemment été salariés du Groupe et ont acquis des fonds et/ou placé leur intéressement et leur participation dans des FCPE investis en actions Safran et complété pour certains d'entre eux ces investissements en participant à l'opération Safran Sharing 2014 (§ 5.3.4 et § 7.3.7.2 du présent document de référence).</p>
<p><b>Évaluation du conseil</b></p> <p>(...)</p> <p>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, au cours de laquelle serait réalisée l'évaluation des performances du président, du directeur général, du ou des directeurs généraux délégués et qui serait l'occasion périodique de réfléchir à l'avenir du management.</p>	<p>Il est considéré comme inopportun de ne pas associer le président-directeur général à l'évaluation des directeurs généraux délégués qui lui rapportent. L'article 17 du Code recommande en outre que le président-directeur général soit associé aux travaux de sélection du comité des sélections ou nominations et donc, de fait, aux réflexions sur l'avenir du management. Par ailleurs, la recommandation du Code s'appliquant, au-delà du seul président-directeur général, à tous les administrateurs « exécutifs ou internes », prévoir une réunion de cette nature reviendrait à faire mener les travaux recommandés par 12 administrateurs pour un conseil d'administration composé aujourd'hui chez Safran de 17 administrateurs. Il est considéré que la recommandation du Code porte atteinte au caractère collégial du conseil d'administration et à ce qui contribue à la cohésion sociale à savoir une participation forte des salariés de Safran à son capital et donc aux travaux ses instances de gouvernance quel qu'en soit le sujet. Il est précisé que lorsque le conseil délibère sur l'évaluation de la performance ou la rémunération du président-directeur général, celui-ci s'abstient naturellement de participer aux débats et votes qui le concernent. Il transmet la présidence de séance au vice-président et quitte la salle avant le début des délibérations. Ce point est explicitement acté dans les procès-verbaux.</p>

(1) AFEP : Association française des entreprises privées.

(2) MEDEF : Mouvement des entreprises de France.

**Recommandations Code AFEP/MEDEF****Composition du comité en charge des rémunérations**

Il est conseillé qu'un administrateur représentant les salariés soit membre du comité.

**Pratiques Safran – Justifications**

La recommandation s'appliquant au comité des rémunérations mais pas au comité des nominations et Safran ayant mis en place un comité unifié des nominations et de rémunérations, le conseil d'administration a décidé de ne pas désigner d'administrateur représentant les salariés dans ce comité.

## 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 Safran.

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 inscrits dans les comptes de titres nominatifs tenus par BNP Paribas Securities Services, mandataire de Safran, ou dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, au 2<sup>e</sup> 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 Safran. 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 2014, 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 DE 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 Safran. La direction générale de Safran 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.

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 essentiellement dans les domaines suivants :
    - › gestion centralisée de trésorerie pour régir les relations d'avances et de placements entre Safran et chacune des sociétés du Groupe,
    - › politique de gestion du risque de change visant notamment à protéger et à réduire les facteurs d'incertitude sur la performance économique des filiales opérationnelles liées à des fluctuations aléatoires des devises (essentiellement US dollar),
    - › politique de gestion du risque de matières premières visant notamment à protéger et à réduire les facteurs d'incertitude sur la performance économique des filiales opérationnelles liées à la volatilité des prix des matières,
    - › intégration fiscale en France où Safran s'est constituée seule redevable de l'impôt sur les sociétés, des contributions additionnelles assises sur cet impôt et de l'imposition forfaitaire annuelle due au titre du Groupe formé par elle-même et les filiales françaises intégrées fiscalement,
  - 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, comptabilité transactionnelle (clients, fournisseurs, immobilisations).

## 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 notamment par processus et y figurent :

- les règles de gouvernance dites « corporate » relatives au gouvernement d'entreprise, à l'éthique, la protection et la sauvegarde des personnels, des données, des actifs, des opérations, de la réputation, la conformité aux lois, réglementations, procédures, contrats, l'intégrité et la fiabilité des informations opérationnelles et financières, le dispositif anti-fraude ;
- les règles opérationnelles (industrielles, achats, finance, programmes, qualité, sécurité, informatique, communication, etc.).

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<sup>e</sup> 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 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 2014.

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 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 1 100 managers au sein du Groupe. Les formations « plan de continuité d'activité (PCA) » et « crise et management », mises en place récemment, 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 Safran, 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, un questionnaire d'une cinquantaine de points de contrôle est déployé pour les 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 2014 dans 115 entités représentant 94 % 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 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.

Les principaux axes de progrès définis par le Groupe pour 2015 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 afin de sensibiliser les personnels, aussi bien financiers qu'opérationnels, au contrôle interne.

## L'ASSURANCE QUALITÉ DU CONTRÔLE INTERNE

Annuellement, les dirigeants des sociétés de rang 1 adressent au président-directeur général de Safran une lettre d'affirmation sur le dispositif de contrôle interne en place dans leur société et dans leurs filiales où ils font mention des travaux annuels réalisés dans le cadre du contrôle interne et où ils s'engagent 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 de 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*.

### 6.5.5.4 Acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

#### 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 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 directeur général délégué, 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 2014.

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 contenue 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 contenue 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 18 mars 2015

Les commissaires aux comptes,

**ERNST & YOUNG et Autres**

Vincent de La Bachelerie

Nicolas Macé

**MAZARS**

Thierry Colin

Christophe Berrard



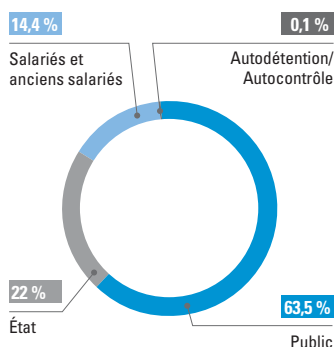
# 7 | INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

<b>7.1</b>	<b>RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX ET STATUTS</b>	<b>298</b>
7.1.1	Renseignements généraux	298
7.1.2	Principales dispositions statutaires	298
7.1.3	Informations sur les participations	302
7.1.4	Relations avec les parties liées	303
<b>7.2</b>	<b>INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL</b>	<b>304</b>
7.2.1	Capital social	304
7.2.2	Délégations et autorisations accordées au conseil d'administration	304
7.2.3	Titres de l'émetteur	304
7.2.4	Historique du capital social depuis 2005	305
7.2.5	Nantissement d'actions	305
7.2.6	Autodétention et autocontrôle	305
7.2.7	Programmes de rachat d'actions	305
<b>7.3</b>	<b>ACTIONNARIAT DU GROUPE</b>	<b>307</b>
7.3.1	Répartition du capital et des droits de vote	307
7.3.2	Composition de l'actionnariat par origine géographique	308
7.3.3	Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	308
7.3.4	Franchissements de seuils	309
7.3.5	Contrôle de la Société – pacte d'actionnaires	310
7.3.6	Accords dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement dans le contrôle de la Société	310
7.3.7	Actionnariat salarié	310
7.3.8	Opérations de cession temporaire portant sur des actions Safran	311
<b>7.4</b>	<b>RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES</b>	<b>311</b>
7.4.1	Une information accessible	311
7.4.2	Relations avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers	312
7.4.3	Relations avec les actionnaires individuels	312
7.4.4	Agenda prévisionnel	312
7.4.5	Contacts communication financière	312
<b>7.5</b>	<b>INFORMATIONS BOURSIÈRES</b>	<b>313</b>

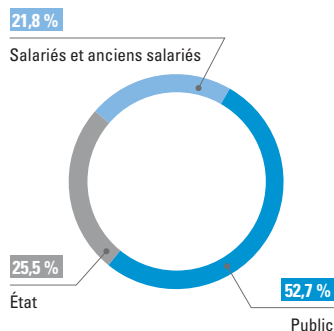


## Répartition du capital et des droits de vote (au 31 décembre 2014)

### 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 2014)

Au 31 décembre 2014, 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	2012	2013	2014
<b>Nombre d'actions au 31 décembre</b>	<b>417 029 585</b>	<b>417 029 585</b>	<b>417 029 585</b>
<b>Cours de l'action (en euros)</b>			
Cours le plus haut	32,850	50,690	54,590
Cours le plus bas	22,755	32,760	43,240
Dernier cours de l'exercice	32,595	50,510	51,250
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	13 593	21 064	21 372

## 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<sup>er</sup> 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 et des administrateurs représentant les salariés.

Une ordonnance du 20 août 2014, relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique,

a notamment pour objet de définir de nouvelles modalités de représentation de l'État au sein des conseils d'administration des sociétés dans lesquelles il détient une participation. Il appartient au conseil d'administration de fixer la date d'entrée en vigueur des dispositions de cette ordonnance, étant précisé que cette mise en œuvre entraîne une nécessaire mise en harmonie des statuts de Safran avec ces nouvelles dispositions. Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale du 23 avril 2015 de modifier l'article 14 des statuts, aux fins de mise en conformité avec l'ordonnance du 20 août 2014 (§ 6.1.4 et § 8.2.1 du présent document de référence).

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, ni aux représentants des salariés. 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 fonction, 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 fonction, 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 fonction, 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 16.1 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 membre 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 membre 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.

Il sera proposé à l'assemblée générale du 23 avril 2015 de modifier les statuts afin de ramener la durée des mandats des administrateurs de 5 ans à 4 ans, étant précisé que cette modification n'affectera pas la durée des mandats en cours des administrateurs qui se

poursuivront jusqu'à leur échéance (§ 6.1.4 et § 8.2.1 du présent document de référence).

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 ;

## RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX ET STATUTS

- 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

### CONVOCATION 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, bénéfiques 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 bénéfiques 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 2014

Les participations directes et indirectes remplissant les critères définis par l'ESMA (European Securities and Markets Authority) dans sa recommandation de mars 2013 figurent aux § 3.1 note 33 et § 3.3 note 3.1.

### 7.1.3.2 Prises de participation

En application des dispositions des articles L. 233-6 et L. 247-1 du Code de commerce, les prises de participation significatives du Groupe au cours de l'exercice au sens desdits articles sont :

- l'acquisition des parts de Sabena technics dans la société Hydrep, par l'intermédiaire de Messier-Bugatti-Dowty, portant la participation du Groupe de 50 % à 100 % ;
- la prise indirecte du contrôle de la société Dictao par l'intermédiaire de Morpho.



## 7.1.4 RELATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

La liste des co-entreprises et des entreprises associées consolidées par mise en équivalence est fournie au § 3.1 note 33.

Les informations chiffrées pour les co-entreprises sont présentées au § 3.1 note 29. Les relations avec les entreprises associées ne sont pas significatives sur 2013 et 2014.

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 autres que les co-entreprises sont présentées au § 3.1 note 29.

### 7.1.4.1 Relations avec l'État français

Safran a réalisé en 2014 avec l'État français, et les entités dans lesquelles il a des participations, un chiffre d'affaires ajusté de 1,3 milliard 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. Il motorise également des missiles stratégiques et tactiques.

Dans les activités d'équipements aéronautiques (cf. § 1.3.2), Safran participe aux grands programmes aéronautiques militaires français, 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'inertie des systèmes de commandes de vol pour hélicoptères ;
- les systèmes de commandes de vol pour hélicoptères ;
- l'optronique et le traitement de signal pour les systèmes de veille, d'observation et d'imagerie jour/nuit, 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) ;
- les systèmes destinés à la sécurité du territoire et des citoyens.

### 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, n° 3 en date du 16 décembre 2011, n° 4 en date du 1<sup>er</sup> décembre 2014 ayant pris effet le 14 janvier 2015 (cf. § 8.2.1) et n° 5 en date du 17 décembre 2014, 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 ou organes équivalents des filiales stratégiques de Safran (Herakles, Microturbo, Airbus Safran Launchers Holding et Airbus Safran Launchers SAS) 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, sur les cessions de titres des sociétés Herakles, Microturbo, Airbus Safran Launchers Holding (et ses participations dans Arianespace) et Airbus Safran Launchers SAS (et ses participations dans Europropulsion et Regulus), 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 d'information sur les actifs stratégiques militaires et spatiaux ou de représentation au sein des organes de direction de Herakles, Microturbo, Airbus Safran Launchers Holding et Airbus Safran Launchers SAS ; 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, Microturbo, Airbus Safran Launchers Holding et Airbus Safran Launchers SAS, 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 conventions et engagements réglementés nouveaux ont été autorisés en 2014 et sont décrits au § 8.2.1 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 2014, 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<sup>er</sup> janvier 2015 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 2014, 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 2014 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

Un tableau récapitulatif des délégations de compétence et autorisations en vigueur, accordées au conseil d'administration par l'assemblée générale, en matière d'augmentation de capital figure au chapitre 8, § 8.2.5 du présent document de référence.

Ces 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 2014 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 23 avril 2015

Les délégations de compétence et autorisations proposées au vote de l'assemblée générale du 23 avril 2015 sont décrites au § 8.2.4 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 note 3.9.

Safran n'a pas sollicité de notation auprès d'une agence de notation financière. Par ailleurs, à sa connaissance, Safran ne fait l'objet d'aucune notation non sollicitée par une agence de notation financière.

#### 7.2.3.2 Titres donnant accès au capital

Au 31 décembre 2014, 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 2014		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 <sup>er</sup> janvier 2005		0,20	35 500 000	177 500 000	163 366

## 7.2.5 NANTISSEMENT D' ACTIONS

Au 31 décembre 2014, à la connaissance de la Société, 1 118 378 actions Safran, représentant 0,27 % du capital, faisaient l'objet d'un nantissement, contre 1 111 378 actions (0,27 % du capital) au 31 décembre 2013.

## 7.2.6 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

### Situation au 31 décembre 2014

	Nombre d'actions	% du capital	Valeur nette comptable au 31.12.2014 (en euros)	Valeur nominale globale (en euros)
Autodétention	603 327	0,14	18 224 192	120 665,40
Autocontrôle	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>603 327</b>	<b>0,14</b>	<b>18 224 192</b>	<b>120 665,40</b>

## 7.2.7 PROGRAMMES DE RACHAT D' ACTIONS

L'assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2014, par sa 9<sup>e</sup> 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 27 mai 2014 (12<sup>e</sup> résolution).

Part maximale de capital susceptible d'être rachetée :

- 10 % du capital social.

Prix maximum d'achat par action :

- 65 euros.

Montant global maximum des fonds pouvant être affectés à la réalisation du programme :

- 2,7 milliards d'euros.

Ce programme a mis fin, à la date du 27 mai 2014, au précédent programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (10<sup>e</sup> résolution), qui avait fixé les mêmes objectifs, un prix maximum d'achat de 45 euros par action et un montant global maximum de 1,87 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 2014

#### CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Le contrat de liquidité est géré par Oddo Corporate Finance depuis le 1<sup>er</sup> février 2012.

#### RACHATS D' ACTIONS

Au cours de l'exercice 2014, 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 1 690 322 actions Safran, dont :

- aucune action durant la période du 1<sup>er</sup> janvier au 27 mai 2014 ;
- 1 690 322 actions durant la période du 28 mai au 31 décembre 2014, au cours moyen de 49,11 euros.

#### CESSIONS D' ACTIONS

Au cours de l'exercice 2014, il a été cédé, dans le cadre du contrat de liquidité mentionné ci-dessus, un total de 1 668 099 actions Safran, dont :

- 2 500 actions durant la période du 1<sup>er</sup> janvier au 27 mai 2014, au cours moyen de 51,85 euros ;
- 1 665 599 actions durant la période du 28 mai au 31 décembre 2014, au cours moyen de 48,98 euros.

#### ANNULATIONS D' ACTIONS

Néant.

#### LIVRAISONS D' ACTIONS GRATUITES

Néant.

#### SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2014

Au 31 décembre 2014, Safran détenait directement 603 327 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 : 84 723 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 23 avril 2015

L'assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2015 est appelée, aux termes de la 15<sup>e</sup> 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 2015

À la date du 28 février 2015, Safran détenait, directement, 575 604 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 : 57 000 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 23 avril 2015 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, dans le cadre de l'autorisation conférée par l'assemblée générale du 27 mai 2014 (12<sup>e</sup> résolution).

### 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 2014 et compte tenu des 603 327 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 41 099 631 actions.

Le prix maximum d'achat est fixé à 80 euros par action et le montant global des fonds pouvant être affectés à la réalisation de ce programme de rachat ne pourra excéder 3,3 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'ACTIONNAIRES

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'ACTIONNAIRES

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 23 avril 2015, soit jusqu'au 22 octobre 2016 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 2014

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote de Safran s'établit comme suit au 31 décembre 2014 :

Actionnaires	Actions		Droits de vote exerçables		Droits de vote théoriques <sup>(3)</sup>	
	Nombre	% capital	Nombre	%	Nombre	%
Public	264 821 713	63,50	270 605 602	52,73	270 605 602	52,66
État	91 693 131	21,99	130 693 131	25,47	130 693 131	25,44
FCPE Salariés <sup>(1)</sup>	34 262 121	8,22	60 647 931	11,82	60 647 931	11,81
Club Sagem <sup>(2)</sup>	14 754 407	3,54	29 508 814	5,75	29 508 814	5,74
Salariés et anciens salariés	10 894 886	2,61	21 769 985	4,23	21 769 985	4,23
Autodétention	603 327	0,14	-	-	603 327	0,12
Autocontrôle	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>417 029 585</b>	<b>100,00</b>	<b>513 225 463</b>	<b>100,00</b>	<b>513 828 790</b>	<b>100,00</b>

(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 65,6 % par des salariés (et anciens salariés) du Groupe (salariés et anciens salariés ex-Sagem), notamment par l'intermédiaire de FCPE, et à 34,4 % 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 %.

## ACTIONNARIAT DU GROUPE

**DROITS DE VOTE DOUBLE**

À la date du 31 décembre 2014, 96 799 205 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, le conseil d'administration de Safran comprend deux membres représentant les salariés, élus le 20 novembre 2014 en application de l'article 14.9 des statuts de la Société.

**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 2014, la part flottante de l'actionnariat de Safran se répartissait à environ 82 % en investisseurs institutionnels, 7 % en fonds indiciels et autres positions institutionnelles, 9 % en actionnaires individuels et 2 % restant non identifiés.

La répartition géographique de l'actionnariat institutionnel identifié est la suivante : Amérique du Nord (39 %), Royaume-Uni et Irlande (25 %), France (23 %) et autres pays (13 %).

L'actionnariat individuel, représentant 6 % 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 2012			31 décembre 2013			31 décembre 2014		
	Nombre d'actions	% capital	% Droits de vote <sup>(2)</sup>	Nombre d'actions	% capital	% Droits de vote <sup>(2)</sup>	Nombre d'actions	% capital	% Droits de vote <sup>(2)</sup>
Public	225 492 451	54,07	47,00	261 687 728	62,75	51,90	264 821 713	63,50	52,73
État	125 940 227	30,20	29,07	93 440 227	22,41	25,68	91 693 131	21,99	25,47
FCPE Salariés <sup>(1)</sup>	33 661 683	8,07	11,51	32 570 174	7,81	11,30	34 262 121	8,22	11,82
Club Sagem	18 054 407	4,33	7,30	16 804 407	4,03	6,51	14 754 407	3,54	5,75
Salariés et anciens salariés	12 759 398	3,06	5,12	11 945 945	2,86	4,61	10 894 886	2,61	4,23
Autodétention	1 121 419	0,27	-	581 104	0,14	-	603 327	0,14	-
Autocontrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>417 029 585</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>417 029 585</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>417 029 585</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(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 2014

1. 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<sup>er</sup> janvier 2014, pour le compte des fonds et comptes qu'elle 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.
2. Wellington Management Company LLP a déclaré, pour le compte des fonds et comptes qu'elle gère :
  - par courrier en date du 6 mars 2014, avoir franchi à la hausse, par suite d'acquisitions, les seuils statutaires de 1 % en capital et en droits de vote, et détenir au 5 mars 2014, 5 622 336 actions, représentant 1,35 % du capital et 1,35 % des droits de vote de la Société ;
  - par courrier en date du 4 novembre 2014, avoir franchi en baisse, par suite de cession, les seuils statutaires en capital et en droits de vote de 1 %, et détenir au 3 novembre 2014, 4 155 713 actions, représentant 0,99 % du capital et 0,99 % des droits de vote de la Société.
3. The Children's Investment Fund Management (UK) LLP, par courrier en date du 31 mars 2014, a déclaré avoir franchi à la baisse le 26 mars 2014, par suite de cession, le seuil statutaire de 3 % en capital et détenir à cette date, pour le compte des fonds qu'elle gère 12 456 600 actions de la Société représentant 2,99 % du capital.
4. La société Club Sagem a déclaré :
  - par courrier en date du 2 avril 2014, avoir franchi en baisse le seuil statutaire en capital de 4 %, par suite de la cession de 450 000 actions à droit de vote double et détenir à cette date, 16 354 407 actions, représentant 3,92 % du capital et 6,34 % des droits de vote de la Société ;
  - par courrier en date du 5 octobre 2014, avoir franchi en baisse le seuil statutaire en droits de vote de 6 %, par suite de la cession de 700 000 actions à droit de vote double et détenir à cette date, 15 354 407 actions, représentant 3,68 % du capital et 5,96 % des droits de vote de la Société.
5. Harris Associates L.P. a déclaré, pour le compte des fonds et comptes qu'elle gère :
  - par courrier en date du 8 mai 2014, avoir franchi à la hausse, par suite d'acquisitions, le seuil statutaire de 1 % en capital, et détenir au 5 mai 2014, 4 359 800 actions de la Société, représentant 1,05 % du capital ;
  - par courrier en date du 30 juin 2014, avoir franchi à la hausse, par suite d'acquisitions, le seuil statutaire en droits de vote de 1 %, et détenir au 25 juin 2014, 5 313 065 actions, représentant 1,03 % des droits de vote de la Société ;
  - par courrier en date du 18 juillet 2014, avoir franchi à la hausse, par suite d'acquisitions, le seuil statutaire de 2 % du capital, et détenir au 15 juillet 2014, 8 579 700 actions de la Société, représentant 2,06 % du capital ;
  - par courrier en date du 6 août 2014, avoir franchi à la hausse, par suite d'acquisitions, le seuil statutaire en droits de vote de 2 %, et détenir au 31 juillet 2014, 10 398 600 actions représentant 2,02 % des droits de vote de la Société ;
  - par courrier en date du 11 novembre 2014, avoir franchi en baisse, par suite de cession, le seuil statutaire en droits de vote de 2 %, et détenir au 4 novembre 2014, 10 149 100 actions représentant 1,97 % des droits de vote de la Société.
6. Franklin Resources, Inc. a déclaré, pour le compte des fonds et comptes qu'elle gère :
  - par courrier en date du 11 juillet 2014, avoir franchi en baisse, le seuil statutaire en droits de vote de 1 %, et détenir 5 033 902 actions, représentant 1,21 % du capital et 0,98 % des droits de vote de la Société ;
  - par courrier en date du 19 novembre 2014, avoir franchi en baisse, le seuil statutaire en capital de 1 %, et détenir 4 168 200 actions, représentant 0,99 % du capital et 0,81 % des droits de vote de la Société.
7. Par courrier en date du 5 novembre 2014, l'État français a déclaré avoir franchi à la baisse, par suite d'une cession de 1 747 086 actions finalisée le 29 octobre 2014 (dans le cadre de l'offre réservée aux salariés exposée au § 7.3.7.2), le seuil statutaire en capital de 22 % et détenir 91 693 131 actions représentant 21,99 % de capital, auxquelles sont attachés 130 693 131 droits de vote représentant 25,40 % des droits de vote de la Société.
8. Egerton Capital (UK) LLP, par courrier en date du 24 novembre 2014, a déclaré avoir franchi à la hausse le 21 novembre 2014, par suite d'acquisitions, les seuils statutaires de 1 % en capital et en droits de vote et détenir à cette date, pour le compte des fonds qu'elle gère, 4 296 665 actions de la Société représentant 1,03 % du capital et 1,03 % des droits de vote.

### 7.3.4.2 Mouvements significatifs depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015

Par courrier en date du 16 janvier 2015, Harris Associates L.P. a déclaré, pour le compte des fonds et comptes qu'elle gère, avoir franchi en baisse, par suite de cession en date du 9 janvier 2015, le seuil statutaire en capital de 2 %, et détenir à cette date 8 314 300 actions représentant 1,99 % du capital de la Société. Il a également apporté la précision selon laquelle la quote-part détenue par Oakmark International Fund est incluse dans la déclaration globale d'Harris Associates L.P., et s'élève au 9 janvier 2015 à 1,49 % du capital de la Société.

Par suite d'une cession de 16 500 000 actions hors marché, dans le cadre d'un contrat de placement garanti par voie d'*accelerated book building*, finalisée le 3 mars 2015, l'État français a franchi en baisse les seuils légaux de 25 % des droits de vote et de 20 % du capital de la Société, ainsi que les seuils statutaires en capital de 21 %, 20 % et 19 % et les seuils statutaires en droits de vote de 25 %, 24 % et 23 %. L'État en a informé la Société par courrier

du 5 mars 2015 et l'AMF par courrier reçu par cette dernière le 5 mars 2015 (avis AMF n° 215C0289). L'État a déclaré détenir en conséquence 75 193 131 actions représentant 114 193 131 droits de vote, soit 18,03 % du capital et 22,25 % des droits de vote de la Société.

### 7.3.4.3 Seuil de déclenchement d'une offre publique obligatoire — clause de grand-père

Aucun actionnaire ne bénéficie d'une clause dite de « grand-père », dérogeant au seuil déclencheur légal de l'obligation légale de dépôt d'un projet d'offre publique.

L'État, actionnaire de la Société, a bénéficié d'une clause de grand-père de février 2011 à mars 2013 (décrite au § 7.3.4.3 du document de référence 2013).

## 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

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 (21<sup>e</sup> résolution), pour une durée de 26 mois, de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre de la Société. Cette autorisation viendra à échéance le 27 juillet 2015.

Aucun plan d'attribution gratuite d'actions n'est en cours.

Les sociétés liées à Safran n'ont pas procédé à l'attribution gratuite d'actions.

### 7.3.7.2 Autres opérations

#### PRIME DE PARTAGE DES PROFITS

En 2014 comme en 2013, 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 2014, la prime de partage des profits est déterminée dans le cadre de l'accord de participation Groupe signé en 2012 (cf. § 3.1 note 6 et § 5.3.4 du présent document de référence). 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 l'attribution d'un supplément de participation en cas d'augmentation des dividendes (depuis les dividendes à verser en 2013 au titre des résultats 2012).



### OPÉRATION D'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Suite aux deux cessions d'actions de la Société effectuées par l'État au cours de l'année 2013, une offre de souscription d'actions à des conditions préférentielles a été proposée aux salariés et anciens salariés du Groupe en 2014 en application de la loi de privatisation du 6 août 1986. La Société a décidé d'accompagner la cession par l'État de ces actions par une offre aux salariés (Safran Sharing 2014) décrite au § 5.3.4. À l'issue de la période de souscription 1 747 086 actions ont été acquises par des salariés et anciens salariés dans le cadre de cette opération.

### 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<sup>e</sup> 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<sup>o</sup> 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 2014.

Aucune déclaration d'opération de cession temporaire n'a été portée à la connaissance de la Société depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 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](http://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 2014, 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.

Lors de l'exercice précédent, le 16 juin 2013, Safran avait également organisé, à Paris, une Journée Investisseurs (*Capital Markets Day*) pour les analystes financiers et les investisseurs. Cette rencontre était 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 avaient présenté le modèle économique et la stratégie du Groupe lors de sessions plénières, notamment dans les moteurs civils, dans l'avion plus électrique et dans les métiers de la sécurité et de l'identité.

Par ailleurs, tout au long de l'année 2014, 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 30 septembre 2014 à Caen et la deuxième, le 26 novembre 2014 à Bordeaux.

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 2014, six visites d'une demi-journée ont permis à plus de 100 personnes de découvrir les activités du Groupe de manière approfondie. Le Groupe a également organisé, pour la première fois en 2014, une visite du Palais Brongniart suivie d'une initiation à la Bourse dispensée par l'École de la Bourse.

## 7.4.4 AGENDA PRÉVISIONNEL

Publication du chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2015 : 22 avril 2015

Assemblée générale mixte : 23 avril 2015 au CNIT de Paris – La Défense

Publication des résultats semestriels 2015 : 30 juillet 2015

## 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

## 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 SRD (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	2012	2013	2014
<b>Nombre d'actions au 31 décembre</b>	<b>417 029 585</b>	<b>417 029 585</b>	<b>417 029 585</b>
<b>Cours de l'action (en euros)</b>			
Cours le plus haut	32,850	50,690	54,590
Cours le plus bas	22,755	32,760	43,240
Dernier cours de l'exercice	32,595	50,510	51,250
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	13 593	21 064	21 372

Évolution du cours de Bourse du 1 <sup>er</sup> janvier 2014 au 28 février 2015	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 <b>2014</b>	52,460	54,560	50,080	679 085	21 877
Février	52,537	54,590	49,315	961 771	21 909
Mars	49,333	51,430	46,750	1 118 852	20 573
Avril	48,973	51,710	46,840	914 751	20 423
Mai	48,135	49,860	46,495	776 828	20 074
Juin	49,264	51,290	47,075	799 976	20 545
Juillet	46,142	48,020	43,780	871 050	19 243
Août	46,644	49,885	43,240	758 042	19 452
Septembre	50,772	51,950	49,165	806 334	21 173
Octobre	47,927	51,700	43,655	1 031 896	19 987
Novembre	51,443	52,590	49,620	657 982	21 453
Décembre	51,010	53,710	47,750	724 098	21 273
Janvier <b>2015</b>	55,499	60,000	50,620	1 027 681	23 145
Février	60,825	63,500	58,620	759 880	25 366

\* Moyenne arithmétique des cours de clôture.

\*\* Sur 417 029 585 actions composant le capital social du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 28 février 2015. Source : Nyse Euronext.

# 8

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 23 AVRIL 2015

<b>8.1</b>	<b>ORDRE DU JOUR</b>	<b>316</b>
	Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	316
	Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	316
	Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	316
	Résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	317
	Pouvoirs	317
<b>8.2</b>	<b>PROJET DE RÉSOLUTIONS</b>	<b>318</b>
8.2.1	Rapport du conseil d'administration sur les résolutions proposées à l'assemblée générale	318
8.2.2	Projet de texte des résolutions	339
8.2.3	Présentation des candidats au conseil d'administration	351
8.2.4	Tableau récapitulatif des délégations et autorisations au bénéfice du conseil d'administration proposées à l'assemblée générale du 23 avril 2015	352
8.2.5	Tableau récapitulatif des délégations et autorisations en vigueur accordées au conseil d'administration	354
<b>8.3</b>	<b>HISTORIQUE DE DISTRIBUTION DU DIVIDENDE</b>	<b>356</b>
<b>8.4</b>	<b>RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES</b>	<b>357</b>
<b>8.5</b>	<b>RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>358</b>
8.5.1	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	358
8.5.2	Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription	361
8.5.3	Rapport des commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	362
8.5.4	Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	363



## 15

résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale ordinaire

## 11

résolutions relevant de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

## 1

résolution relative aux pouvoirs

L'assemblée générale se déroulera le 23 avril 2015 au CNIT de Paris-La Défense

### Projet et présentation des résolutions

- Approbation des comptes sociaux et des comptes consolidés de l'exercice 2014
- Affectation du résultat, fixation du dividende
- Conventions et engagements réglementés
- Modifications statutaires
- Arrivée à échéance de mandats d'administrateurs – Nomination d'administrateurs
- 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 2014 à Jean-Paul Herteman, président-directeur général
- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 aux directeurs généraux délégués
- Autorisations financières
- Pouvoirs pour les formalités

### Dividende

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale du 23 avril 2015, un dividende de 1,20 euro par action, représentant un montant total distribué d'environ 500 millions d'euros (un acompte sur dividende 2014 de 233 millions d'euros a déjà été versé en décembre 2014).

	2012	2013	2014
Dividende par action	0,96 €	1,12 €	1,20 €

## 8.1 ORDRE DU JOUR

### RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Première résolution :	Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2014
Deuxième résolution :	Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2014
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 Jean-Paul Herteman, président-directeur général, résultant de la modification de la couverture Groupe relative aux garanties « Décès et Invalidité Accidentels »
Cinquième 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, résultant de la modification de la couverture Groupe relative aux garanties « Décès et Invalidité Accidentels »
Sixième résolution :	Approbation des conventions soumises aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce

### RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Septième résolution :	Modification des articles 14.8, 14.9.6 et 16.1 des statuts afin de réduire la durée des fonctions des administrateurs de cinq à quatre ans
Huitième résolution :	Modification des articles 14.1 et 14.5 des statuts aux fins de mise en conformité avec les dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique

### RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Neuvième résolution :	Nomination de Philippe Petitcolin en qualité d'administrateur
Dixième résolution :	Nomination de Ross McInnes en qualité d'administrateur
Onzième résolution :	Nomination de Patrick Gandil en qualité d'administrateur
Douzième résolution :	Nomination de Vincent Imbert en qualité d'administrateur
Treizième résolution :	Renouvellement du mandat de Jean-Lou Chameau en qualité d'administrateur
Quatorzième résolution :	Fixation des jetons de présence
Quinzième résolution :	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société
Seizième résolution :	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Jean-Paul Herteman, président-directeur général
Dix-septième résolution :	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 aux directeurs généraux délégués

## RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

---

- Dix-huitième résolution : Délégation de compétence à donner 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
- Dix-neuvième résolution : Délégation de compétence à donner 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
- Vingtième résolution : Délégation de compétence à donner 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
- Vingt-et-unième résolution : Délégation de compétence à donner 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
- Vingt-deuxième résolution : Délégation de compétence à donner 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
- Vingt-troisième résolution : Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes
- Vingt-quatrième résolution : Délégation de compétence à donner 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 Safran
- Vingt-cinquième résolution : Limitation globale des autorisations d'émission
- Vingt-sixième résolution : Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre de la Société au profit de salariés et de mandataires sociaux de la Société et des sociétés du groupe Safran, emportant renonciation au droit préférentiel de souscription des actionnaires

## POUVOIRS

---

- Vingt-septième 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<sup>RE</sup> ET 2<sup>E</sup> RÉSOLUTIONS

###### Approbation des comptes

Il vous est demandé d'approuver les comptes sociaux de la Société et les comptes consolidés pour l'exercice 2014 ainsi que les dépenses et charges non déductibles fiscalement.

- Les comptes sociaux de la Société font ressortir un bénéfice de 654,3 millions d'euros.
- Les comptes consolidés font ressortir un résultat net (part du Groupe) de (126) millions d'euros (soit (0,30) euro par action).

##### PRÉSENTATION DE LA 3<sup>E</sup> RÉSOLUTION

###### Affectation du résultat

Le bénéfice de la Société pour l'exercice 2014, soit 654,3 millions d'euros, augmenté du report à nouveau de l'exercice précédent s'élevant à 229,7 millions d'euros, constitue un bénéfice distribuable de 884,0 millions d'euros.

Le conseil d'administration propose de verser aux actionnaires un dividende d'un montant global de 500,4 millions d'euros, correspondant à une distribution de 1,20 euro par action, en progression de 7 % par rapport à l'exercice précédent.

Un acompte sur dividende de 0,56 euro par action, détaché le 19 décembre 2014, a été mis en paiement le 23 décembre 2014. Le solde à distribuer, soit 0,64 euro par action, serait mis en paiement le 29 avril 2015, étant précisé qu'il serait détaché de l'action le 27 avril 2015.

Le solde du bénéfice distribuable, soit 383,6 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 1-1° 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 1-1° du Code général des impôts.

En pratique, le prélèvement obligatoire non libératoire prélevé lors de la mise en paiement du solde le 29 avril 2015 sera imputable sur l'impôt sur le revenu dû en 2016 à raison des revenus perçus en 2015.

Les personnes physiques, fiscalement domiciliées en France, appartenant à un foyer fiscal, dont le revenu fiscal de référence de l'année 2014 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 mis en paiement le 29 avril 2015, les actionnaires qui auront délivré, avant le 31 mars 2015, 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 2014 ne dépassait pas les seuils visés à l'article 117 quater 1-1° du Code général des impôts.



## PRÉSENTATION DES 4<sup>E</sup>, 5<sup>E</sup> ET 6<sup>E</sup> RÉSOLUTIONS

### Conventions et engagements réglementés

Les 4<sup>e</sup> à 6<sup>e</sup> 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 2014 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 d'approuver deux conventions nouvelles de cette nature conclues au cours de l'exercice 2014 ;
- des engagements pris au bénéfice des dirigeants (président-directeur général et directeurs généraux délégués) correspondant à des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou en matière de retraite et de prévoyance ; des engagements en matière de prévoyance relevant de cette procédure ont été pris au cours de l'exercice 2014.

#### ■ 4<sup>e</sup> 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, résultant de la modification de la couverture Groupe relative aux garanties « Décès et Invalidité Accidentels »

La protection Groupe en matière d'accidents dans le cadre du travail a été modifiée, avec la signature d'un accord de Groupe le 13 octobre 2014, relatif aux garanties dont bénéficie l'ensemble des salariés du Groupe en France en cas de décès ou d'invalidité accidentels. Ces garanties, décrites aux § 5.3.4 et § 6.2.1 du présent document de référence sont complémentaires à celles prévues par l'accord Prévoyance Groupe et ont été mises en œuvre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Par décision du 17 décembre 2014, le conseil d'administration a décidé d'étendre la modification de la couverture Groupe en cas de décès ou d'invalidité accidentels aux dirigeants mandataires sociaux, dont Jean-Paul Herteman, président-directeur général.

Il vous est proposé d'approuver cet engagement.

#### ■ 5<sup>e</sup> résolution – Approbation d'engagements réglementés soumis aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, pris au bénéfice de chacun des directeurs généraux délégués, résultant de la modification de la couverture Groupe relative aux garanties « Décès et Invalidité Accidentels »

Il résulte de la décision du conseil d'administration mentionnée ci-dessus du 17 décembre 2014, que la modification de la couverture Groupe en cas de décès ou d'invalidité accidentels a également été étendue aux trois directeurs généraux délégués, Stéphane Abrial, Ross McInnes et Marc Ventre.

Il vous est proposé d'approuver ces engagements.

#### ■ 6<sup>e</sup> résolution – Conventions réglementées visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce

Il vous est également demandé d'approuver deux conventions nouvelles de la nature de celles visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce conclues au cours de l'exercice 2014 :

- Avenant n° 4 à la convention substitutive à l'action spécifique du 21 décembre 2004 entre Safran et l'État

*Les membres du Conseil d'administration représentant l'État (Patrick Gandil, Vincent Imbert, Astrid Milsan et Laure Reinhart) n'ont pris part ni aux débats ni au vote du conseil d'administration sur cet avenant.*

Dans le cadre du rapprochement par Airbus Group et Safran de leurs activités dans le domaine des lanceurs spatiaux, prenant la forme d'une entité commune, Airbus Safran Launchers Holding, détenue à 50 % respectivement par les groupes Airbus et Safran, Safran et l'État ont souhaité qu'Airbus Safran Launchers Holding adhère par voie d'avenant à la convention du 21 décembre 2004, afin de garantir le respect par Airbus Safran Launchers Holding et le maintien au bénéfice de l'État, des droits qui sont reconnus à l'État par cette convention (cf. § 7.1.4.2 du document de référence 2014).

Safran et l'État ont également souhaité par cet avenant modifier les stipulations de la Convention afin d'inclure les actions d'Airbus Safran Launchers Holding, les actions d'Airbus Safran Launchers SAS (détenue à 100 % par Airbus Safran Launchers Holding), ainsi que les participations apportées par Safran à ces deux entités, dans les listes des filiales et participations protégées par la convention du 21 décembre 2004.

La signature de cet avenant a été autorisée par le Conseil d'administration le 1<sup>er</sup> décembre 2014. L'avenant a été signé le même jour et est entré en vigueur le 14 janvier 2015 (date de réalisation de la première phase de l'opération de rapprochement entre Safran et Airbus).

- Avenant n° 5 à la convention substitutive à l'action spécifique du 21 décembre 2004 entre Safran et l'État

*Les membres du Conseil d'administration représentant l'État (Patrick Gandil, Vincent Imbert, Astrid Milsan et Laure Reinhart) n'ont pris part ni aux débats ni au vote du conseil d'administration sur cet avenant.*

Aux termes de la convention susvisée, l'État dispose du droit de désigner s'il le souhaite, un représentant sans voix délibérative au sein des organes d'administration des filiales, stratégiques ou détenant des actifs relatifs aux moteurs d'avions d'armes français, du Groupe Safran.

Dans le cadre d'un projet de transformation de certaines de ses principales filiales opérationnelles, de la forme juridique de société anonyme à celle de société par actions simplifiée, l'État a souhaité voir réaffirmer, par voie d'avenant, le droit dont il dispose en application de la convention du 21 décembre 2004, quelle que soit la forme sociale des sociétés visées.

La signature de cet avenant a été autorisée par le Conseil d'administration le 17 décembre 2014. L'avenant a été signé le même jour et est entré en vigueur immédiatement.

## RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### PRÉSENTATION DE LA 7<sup>E</sup> RÉSOLUTION

#### Modification des articles 14.8, 14.9.6 et 16.1 des statuts afin de réduire la durée des fonctions des administrateurs de cinq à quatre ans

Conformément aux dispositions des statuts de la Société, les administrateurs sont actuellement nommés pour une durée de cinq ans.

Afin de se conformer aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, il est proposé de ramener de 5 ans à 4 ans la durée des mandats des administrateurs.

À cette fin, il est proposé de modifier :

- l'alinéa 12 de l'article 14.8 des statuts comme suit :  
« La durée des fonctions des administrateurs représentant les salariés actionnaires est de quatre ans », le reste de l'alinéa 12 et de l'article 14.8 des statuts demeurant inchangé, étant précisé que cette modification n'affectera pas la durée des mandats en cours des administrateurs représentant les salariés actionnaires qui se poursuivront jusqu'à leur échéance ;
- l'alinéa 2 de l'article 14.9.6 des statuts comme suit :  
« La durée des fonctions des administrateurs représentant les salariés est de quatre ans », le reste de l'article 14.9.6 des statuts demeurant inchangé, étant précisé que cette modification n'affectera pas la durée des mandats en cours des administrateurs représentant les salariés qui se poursuivront jusqu'à leur échéance ; et
- l'article 16.1 des statuts de la Société comme suit :  
« Sous réserve des dispositions législatives et réglementaires applicables en cas de nomination faite à titre provisoire par le conseil d'administration, les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre ans », le reste de l'article 16.1 des statuts demeurant inchangé, étant précisé que cette modification n'affectera pas la durée des mandats en cours des administrateurs qui se poursuivront jusqu'à leur échéance.

### PRÉSENTATION DE LA 8<sup>E</sup> RÉSOLUTION

#### Modification des articles 14.1 et 14.5 des statuts aux fins de mise en conformité avec les dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique

L'ordonnance du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique a notamment pour objet de définir les modalités de représentation de l'État au sein des conseils d'administration des sociétés dans lesquelles il détient une participation.

Il appartient au conseil d'administration de fixer la date d'entrée en vigueur des dispositions de l'Ordonnance relatives à la gouvernance, sans que cette date ne puisse être postérieure au lendemain de la première assemblée générale ordinaire qui suit le 1<sup>er</sup> janvier 2017, étant précisé qu'une telle décision entraîne la nécessité de mettre l'article 14.1 des statuts en conformité avec l'ordonnance.

Les principales dispositions du Titre II de l'ordonnance applicables à Safran sont les suivantes :

- lorsque l'État détient seul directement entre 10 % et 50 % du capital d'une société, il peut proposer un ou plusieurs

administrateurs dans la limite d'un nombre proportionnel à sa participation ;

- lorsque l'État détient seul directement au moins 10 % du capital d'une société et que le nombre de membres composant le conseil d'administration est supérieur à dix, le nombre de sièges réservés à l'État est alors au moins égal à deux ;
- l'État peut procéder directement à la désignation d'un représentant tandis que la nomination des autres représentants est proposée à l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ;
- les représentants de l'État au conseil d'administration siègent et agissent avec les mêmes droits et les mêmes pouvoirs que les autres membres du conseil d'administration.

Le conseil d'administration, le 24 février 2015, prenant acte des dispositions de l'ordonnance du 20 août 2014 a décidé :

- de mettre en œuvre les dispositions pertinentes du Titre II de l'ordonnance sous réserve de l'approbation par la prochaine assemblée générale de la mise en conformité de l'article 14.1 des statuts avec l'ordonnance ; et
- en conséquence, de soumettre à l'assemblée générale du 23 avril 2015 une résolution visant à modifier les articles 14.1 et 14.5 des statuts comme suit :
  - « 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, un représentant de l'État et/ou des administrateurs nommés sur proposition de l'État, en application des articles 4 et/ou 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 »,
  - « 14.5. Chaque administrateur, autre que le représentant de l'État et/ou les administrateurs nommés sur proposition de l'État, en application des articles 4 et/ou 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, 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 déposerait, conformément aux dispositions de ce règlement intérieur, d'un délai pour rétablir sa situation, faute de quoi il serait réputé démissionnaire d'office ».

L'adoption de ces modifications statutaires par l'assemblée entraînera l'application immédiate de l'ordonnance à Safran et la cessation des mandats en cours de Patrick Gandil, Vincent Imbert, Astrid Milsan et Laure Reinhart, représentants de l'État désignés par arrêtés ministériels.

L'État a fait savoir à Safran qu'en cas de mise en œuvre des dispositions de l'ordonnance, son intention est de procéder à la désignation d'un représentant (en vertu de l'article 4 de l'ordonnance) et qu'il soit proposé à la prochaine assemblée générale de nommer Patrick Gandil et Vincent Imbert en qualité d'administrateurs (en vertu de l'article 6 de l'ordonnance).

Il sera ainsi soumis à l'assemblée générale du 23 avril 2015 des résolutions relatives à la nomination de deux administrateurs proposés par l'État, (11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> résolutions présentées ci-dessous), pour une durée de 4 ans expirant à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en 2019 afin de statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

## RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

### PRÉSENTATION DE LA 9<sup>E</sup> RÉSOLUTION

#### Nomination de Philippe Petitcolin en qualité d'administrateur

Il vous est proposé de nommer Philippe Petitcolin en qualité d'administrateur, pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en 2019 afin de statuer sur les comptes de l'exercice 2018, en remplacement de Jean-Paul Herteman dont le mandat arrive à échéance.

### PRÉSENTATION DE LA 10<sup>E</sup> RÉSOLUTION

#### Nomination de Ross McInnes en qualité d'administrateur

Il vous est proposé de nommer Ross McInnes en qualité d'administrateur, pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en 2019 afin de statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

### PRÉSENTATION DE LA 11<sup>E</sup> RÉSOLUTION

#### Nomination de Patrick Gandil en qualité d'administrateur

Il vous est proposé de nommer Patrick Gandil en qualité d'administrateur, sur proposition de l'État dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions de l'ordonnance du 20 août 2014, pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en 2019 afin de statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

### PRÉSENTATION DE LA 12<sup>E</sup> RÉSOLUTION

#### Nomination de Vincent Imbert en qualité d'administrateur

Il vous est proposé de nommer Vincent Imbert en qualité d'administrateur, sur proposition de l'État dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions de l'ordonnance du 20 août 2014, pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en 2019 afin de statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

### PRÉSENTATION DE LA 13<sup>E</sup> RÉSOLUTION

#### Renouvellement du mandat de Jean-Lou Chameau en qualité d'administrateur

Il vous est proposé de renouveler le mandat d'administrateur de Jean-Lou Chameau, arrivant à échéance, pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra en 2019 afin de statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

### PRÉSENTATION DE LA 14<sup>E</sup> RÉSOLUTION

#### Jetons de présence

Il vous est proposé de renouveler, pour l'exercice 2015, l'enveloppe des jetons de présence alloués au conseil d'administration, pour le même montant que celui alloué au titre de l'exercice 2014, soit 868 000 euros.

### PRÉSENTATION DE LA 15<sup>E</sup> 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 2014, 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.

Le conseil d'administration pourrait, dans les limites autorisées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, utiliser la présente autorisation à tout moment, sauf en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société.

Le prix maximum d'achat serait de 80 euros par action et le montant global des fonds affectés à la réalisation du programme ne pourrait excéder 3,3 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, dans le cadre de l'autorisation conférée au conseil d'administration par l'assemblée générale du 27 mai 2014 (12<sup>e</sup> résolution).

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 du 27 mai 2014 (9<sup>e</sup> résolution).

#### **Bilan 2014 des précédents programmes de rachat d'actions autorisés par l'assemblée générale des actionnaires**

Au cours de l'exercice 2014, les achats cumulés, dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Oddo Corporate Finance, a porté sur 1 690 322 actions.

Les ventes cumulées, dans le cadre du contrat de liquidité mentionné ci-dessus, ont porté sur 1 668 099 actions Safran.

Il n'a pas été procédé durant cet exercice à l'annulation d'actions préalablement rachetées.

À la date du 31 décembre 2014, Safran détenait directement 603 327 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 : 84 723 actions, représentant 0,02 % du capital.

#### **PRÉSENTATION DES 16<sup>E</sup> ET 17<sup>E</sup> 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 Safran, 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 les directeurs généraux délégués.

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, il vous est proposé par la 16<sup>e</sup> 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 17<sup>e</sup> 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.

### 16<sup>e</sup> résolution – Présentation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 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<sup>er</sup> 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 du 23 avril 2015.</p>
Rémunération variable annuelle	846 800 €	<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 11 décembre 2013, le conseil d'administration a retenu le paramétrage suivant pour l'exercice 2014, identique à celui retenu pour 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pondérations : <ul style="list-style-type: none"> <li>– EBIT : 60 %,</li> <li>– BFR : 10 %, et</li> <li>– <i>free cash flow</i> : 30 % ;</li> </ul> </li> <li>• seuils de déclenchement, les objectifs étant ceux du budget annuel : <ul style="list-style-type: none"> <li>– 80 % de l'objectif d'EBIT,</li> <li>– 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</li> <li>– 65 % de l'objectif de <i>free cash flow</i>.</li> </ul> </li> </ul> <p>Ce même conseil a fixé les modalités de calcul selon les seuils et plafonds suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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) ;</li> <li>• 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"> <li>– 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,</li> <li>– 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</li> <li>– 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.</li> </ul> </li> </ul> <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 éventuelle 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, notamment en termes de management, de programmes, de compétitivité et opérations 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 2014 a été examiné par le conseil d'administration lors de sa réunion du 24 février 2015, 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>La part correspondant à la performance économique du Groupe a été fixée par le conseil du 24 février 2015 à 109 %, l'objectif lié à l'EBIT ayant été atteint à hauteur de 105 %, celui lié au BFR à hauteur de 71 % (le BFR atteint ayant dépassé de 10 % le BFR budgétisé) et l'objectif lié au <i>free cash flow</i> à hauteur de 130 %. Ces deux derniers éléments ont fait l'objet de la neutralisation des retards de paiement d'un état client et des variations de périmètre non budgétisées.</p> <p>Le niveau de réalisation pour les objectifs qualitatifs personnels a été établi de manière précise également lors de la réunion du Conseil du 24 février 2015. Le taux d'atteinte des objectifs qualitatifs personnels de Jean-Paul Herteman est de 130 %.</p> <p>Le taux d'atteinte des objectifs quantitatifs, augmenté du taux d'atteinte de ses objectifs qualitatifs personnels, a ainsi donné lieu à la détermination d'une part variable pour Jean-Paul Herteman de 846 800 euros, représentant 116 % de sa rémunération fixe.</p>
<b>Rémunération variable différée</b>	<b>NA</b> <sup>(1)</sup>	Jean-Paul Herteman ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	<b>NA</b>	Jean-Paul Herteman ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
<b>Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme</b>	<b>Options = NA</b> <b>Actions = NA</b> <b>Autre élément = NA</b>	Jean-Paul Herteman ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'options. Jean-Paul Herteman ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'actions de performance ni autre élément de rémunération de long terme.
<b>Jetons de présence</b>	<b>0 €</b>	Jean-Paul Herteman a souhaité ne pas se voir attribuer de jetons de présence au titre de ses mandats d'administrateur et de président du conseil d'administration, au titre de l'exercice 2014, ce dont le Conseil d'administration a pris acte lors de sa réunion du 20 mars 2014.
<b>Valorisation des avantages de toute nature</b>	<b>3 409 €</b> (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**

	Montants soumis au vote	Présentation
<b>Indemnité de départ</b>	<b>0 €</b>	Jean-Paul Herteman ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	<b>NA <sup>(1)</sup></b>	Il n'existe pas de clause de non-concurrence.
<b>Régime de retraite supplémentaire</b>	<b>0 €</b>	<p><i>Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies :</i> Jean-Paul Herteman bénéficiait précédemment 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 étant assises sur la rémunération, fixe et variable, qu'il perçoit au titre de son mandat de président-directeur général. Sur l'exercice 2014, les charges correspondantes inscrites dans les comptes sont de 55 571,98 euros. Cet engagement a été soumis à l'assemblée générale mixte du 31 mai 2012 (6<sup>e</sup> résolution), conformément à la procédure applicable en matière de conventions et engagements réglementés.</p> <p><i>Régime de retraite supplémentaire à prestations définies :</i> 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<sup>er</sup> janvier 2014, d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies, en France, dont la population éligible est composée de cadres supérieurs du Groupe. 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. 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"> <li>• 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 % ;</li> <li>• le taux de remplacement global (totalité des rentes de retraite de base, complémentaires et supplémentaires) ne pourra excéder 35 % de la rémunération de référence ;</li> <li>• le montant annuel de la rente de retraite supplémentaire ne pourra excéder trois fois le plafond annuel 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 2015 est de 38 040 €) ;</li> <li>• 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.</li> </ul> <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 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (PASS), soit 114 120 € par an sur la base de la valeur du plafond en 2015. Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 27 mai 2014 (5<sup>e</sup> résolution).</p>

(1) NA = non applicable.

### 17<sup>e</sup> résolution – Présentation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 aux directeurs généraux délégués

#### ■ Présentation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à Stéphane Abrial, directeur général délégué, Secrétaire général

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
<b>Rémunération fixe</b>	<b>400 000 €</b>	La rémunération fixe annuelle de Stéphane Abrial a été fixée à 400 000 euros par le conseil d'administration lors de sa séance du 25 juillet 2013 et est demeurée inchangée en 2014.
<b>Rémunération variable annuelle</b>	<b>424 000 €</b>	<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 11 décembre 2013, le conseil d'administration a retenu le paramétrage suivant pour l'exercice 2014, identique à celui retenu pour l'exercice 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pondérations : <ul style="list-style-type: none"> <li>– EBIT : 60 %,</li> <li>– BFR : 10 %, et</li> <li>– <i>free cash flow</i> : 30 % ;</li> </ul> </li> <li>• seuils de déclenchement, les objectifs étant ceux du budget annuel : <ul style="list-style-type: none"> <li>– 80 % de l'objectif d'EBIT,</li> <li>– 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</li> <li>– 65 % de l'objectif de <i>free cash flow</i>.</li> </ul> </li> </ul> <p>Ce même conseil a fixé les modalités de calcul selon les seuils et plafonds suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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) ;</li> <li>• 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"> <li>– 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,</li> <li>– 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</li> <li>– 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.</li> </ul> </li> </ul> <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 éventuelle 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, notamment en termes de management, de programmes, de compétitivité et opérations 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 2014, a été examiné par le conseil d'administration lors de sa réunion du 24 février 2015, 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>La part correspondant à la performance économique du Groupe a été fixée par le conseil du 24 février 2015 à 109 %, l'objectif lié à l'EBIT ayant été atteint à hauteur de 105 %, celui lié au BFR à hauteur de 71 % (le BFR atteint ayant dépassé de 10 % le BFR budgétisé) et l'objectif lié au <i>free cash flow</i> à hauteur de 130 %. Ces deux derniers éléments ont fait l'objet de la neutralisation des retards de paiement d'un état client et des variations de périmètre non budgétisées.</p> <p>Le niveau de réalisation pour les objectifs qualitatifs personnels a été établi de manière précise également lors de la réunion du Conseil du 24 février 2015. Le taux d'atteinte des objectifs qualitatifs personnels de Stéphane Abrial est de 100 %.</p> <p>Le taux d'atteinte des objectifs quantitatifs, augmenté du taux d'atteinte de ses objectifs qualitatifs personnels, a ainsi donné lieu à la détermination d'une part variable pour Stéphane Abrial de 424 000 euros, représentant 106 % de sa rémunération fixe.</p>
<b>Rémunération variable différée</b>	<b>NA <sup>(1)</sup></b>	Stéphane Abrial ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	<b>16 575 €</b>	Stéphane Abrial a perçu l'intéressement et la participation au titre de 2013 et l'abondement (période antérieure à la suspension de son contrat de travail). Il n'a bénéficié d'aucune autre rémunération exceptionnelle.
<b>Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme</b>	<b>Options = NA</b>	Stéphane Abrial ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'options.
	<b>Actions = NA Autre élément = NA</b>	Stéphane Abrial ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'actions de performance ni autre élément de rémunération de long terme.
<b>Jetons de présence</b>	<b>NA</b>	Stéphane Abrial ne perçoit pas de jetons de présence.
<b>Valorisation des avantages de toute nature</b>	<b>3 333 €</b> (valorisation comptable)	Stéphane Abrial 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**

	<b>Montants soumis au vote</b>	<b>Présentation</b>
<b>Indemnité de départ</b>	<b>NA <sup>(1)</sup></b>	Stéphane Abrial ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	<b>NA</b>	Il n'existe pas de clause de non-concurrence.
<b>Régime de retraite supplémentaire</b>	<b>0 €</b>	<p><i>Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies :</i> Stéphane Abrial bénéficiait précédemment en qualité de salarié 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 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 2014, les charges correspondantes inscrites dans les comptes sont de 15 266,70 euros. Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 27 mai 2014 (4<sup>e</sup> résolution).</p> <p><i>Régime de retraite supplémentaire à prestations définies :</i> 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<sup>er</sup> janvier 2014, d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies, en France, dont la population éligible est composée de cadres supérieurs du Groupe. 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. 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"> <li>• 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 % ;</li> <li>• le taux de remplacement global (totalité des rentes de retraite de base, complémentaires et supplémentaires) ne pourra excéder 35 % de la rémunération de référence ;</li> <li>• le montant annuel de la rente de retraite supplémentaire ne pourra excéder trois fois le plafond annuel 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 2015 est de 38 040 €) ;</li> <li>• 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.</li> </ul> <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 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (PASS), soit 114 120 € par an sur la base de la valeur du plafond en 2015. Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 27 mai 2014 (6<sup>e</sup> résolution).</p>

(1) NA = non applicable.

■ Présentation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 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 <sup>er</sup> janvier 2016, a été fixée par le conseil d'administration du 12 décembre 2012.
Rémunération variable annuelle	546 667 €	<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 11 décembre 2013, le conseil d'administration a retenu le paramétrage suivant pour l'exercice 2014, identique à celui retenu pour l'exercice 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pondérations : <ul style="list-style-type: none"> <li>– EBIT : 60 %,</li> <li>– BFR : 10 %, et</li> <li>– <i>free cash flow</i> : 30 % ;</li> </ul> </li> <li>• seuils de déclenchement, les objectifs étant ceux du budget annuel : <ul style="list-style-type: none"> <li>– 80 % de l'objectif d'EBIT,</li> <li>– 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</li> <li>– 65 % de l'objectif de <i>free cash flow</i>.</li> </ul> </li> </ul> <p>Ce même conseil a fixé les modalités de calcul selon les seuils et plafonds suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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) ;</li> <li>• 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"> <li>– 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,</li> <li>– 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</li> <li>– 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.</li> </ul> </li> </ul> <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 éventuelle étant appréciée par le conseil en fonction des objectifs individuels et proportionnellement aux résultats pour les objectifs économiques. 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, notamment en termes de management, de programmes, de compétitivité et opérations 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 2014, a été examiné par le conseil d'administration lors de sa réunion du 24 février 2015, 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>La part correspondant à la performance économique du Groupe a été fixée par le conseil du 24 février 2015 à 109 %, l'objectif lié à l'EBIT ayant été atteint à hauteur de 105 %, celui lié au BFR à hauteur de 71 % (le BFR atteint ayant dépassé de 10 % le BFR budgétisé) et l'objectif lié au <i>free cash flow</i> à hauteur de 130 %. Ces deux derniers éléments ont fait l'objet de la neutralisation des retards de paiement d'un état client et des variations de périmètre non budgétisées.</p> <p>Le niveau de réalisation pour les objectifs qualitatifs personnels a été établi de manière précise également lors de la réunion du Conseil du 24 février 2015. Le taux d'atteinte des objectifs qualitatifs personnels de Ross McInnes est de 110 %.</p> <p>Le taux d'atteinte des objectifs quantitatifs, augmenté du taux d'atteinte de ses objectifs qualitatifs personnels, a ainsi donné lieu à la détermination d'une part variable pour Ross McInnes de 546 667 euros, représentant 109 % de sa rémunération fixe.</p>
Rémunération variable différée	NA <sup>(1)</sup>	Ross McInnes ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération exceptionnelle	650 €	Ross McInnes a perçu l'abondement Safran Sharing 2014. Il n'a bénéficié d'aucune autre rémunération exceptionnelle.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options = NA	Ross McInnes ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'options.
	Actions = NA Autre élément = NA	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	4 133 € (valorisation comptable)	Ross McInnes 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**

	Montants soumis au vote	Présentation
<b>Indemnité de départ</b>	NA <sup>(1)</sup>	Ross McInnes ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	NA	Il n'existe pas de clause de non-concurrence.
<b>Régime de retraite supplémentaire</b>	0 €	<p><i>Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies :</i>  Ross McInnes bénéficiait précédemment en qualité de salarié d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable aux cadres de la Société.  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 2014, les charges correspondantes inscrites dans les comptes sont de 21 082,62 euros.  Cet engagement a été soumis à l'assemblée générale mixte du 31 mai 2012 (6<sup>e</sup> résolution), conformément à la procédure applicable en matière de conventions et engagements réglementés.</p> <p><i>Régime de retraite supplémentaire à prestations définies :</i>  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<sup>er</sup> janvier 2014, d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies, en France, dont la population éligible est composée de cadres supérieurs du Groupe.  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.  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"> <li>• 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 % ;</li> <li>• le taux de remplacement global (totalité des rentes de retraite de base, complémentaires et supplémentaires) ne pourra excéder 35 % de la rémunération de référence ;</li> <li>• 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 2015 est de 38 040 €) ;</li> <li>• 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.</li> </ul> <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 114 120 € par an sur la base de la valeur du plafond en 2015.  Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 27 mai 2014 (6<sup>e</sup> résolution).</p>

(1) NA = non applicable.

■ **Présentation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 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
<b>Rémunération fixe</b>	<b>500 000 €</b>	La rémunération fixe annuelle de Marc Ventre, jusqu'au 1 <sup>er</sup> janvier 2016, a été fixée par le conseil d'administration du 12 décembre 2012.
<b>Rémunération variable annuelle</b>	<b>546 667 €</b>	<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 11 décembre 2013, le conseil d'administration a retenu le paramétrage suivant pour l'exercice 2014, identique à celui retenu pour l'exercice 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pondérations : <ul style="list-style-type: none"> <li>– EBIT : 60 %,</li> <li>– BFR : 10 %, et</li> <li>– <i>free cash flow</i> : 30 % ;</li> </ul> </li> <li>• seuils de déclenchement, les objectifs étant ceux du budget annuel : <ul style="list-style-type: none"> <li>– 80 % de l'objectif d'EBIT,</li> <li>– 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</li> <li>– 65 % de l'objectif de <i>free cash flow</i>.</li> </ul> </li> </ul> <p>Ce même conseil a fixé les modalités de calcul selon les seuils et plafonds suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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) ;</li> <li>• 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"> <li>– 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,</li> <li>– 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</li> <li>– 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.</li> </ul> </li> </ul> <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 éventuelle étant appréciée par le conseil en fonction des objectifs individuels et proportionnellement aux résultats pour les objectifs économiques. 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, notamment en termes de management, de programmes, de compétitivité et opérations 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 2014, a été examiné par le conseil d'administration lors de sa réunion du 24 février 2015, 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>La part correspondant à la performance économique du Groupe a été fixée par le conseil du 24 février 2015 à 109 %, l'objectif lié à l'EBIT ayant été atteint à hauteur de 105 %, celui lié au BFR à hauteur de 71 % (le BFR atteint ayant dépassé de 10 % le BFR budgétisé) et l'objectif lié au <i>free cash flow</i> à hauteur de 130 %. Ces deux derniers éléments ont fait l'objet de la neutralisation des retards de paiement d'un état client et des variations de périmètre non budgétisées.</p> <p>Le niveau de réalisation pour les objectifs qualitatifs personnels a été établi de manière précise également lors de la réunion du Conseil du 24 février 2015. Le taux d'atteinte des objectifs qualitatifs personnels de Marc Ventre est de 110 %.</p> <p>Le taux d'atteinte des objectifs quantitatifs, augmenté du taux d'atteinte de ses objectifs qualitatifs personnels, a ainsi donné lieu à la détermination d'une part variable pour Marc Ventre de 546 667 euros, représentant 109 % de sa rémunération fixe.</p>
Rémunération variable différée	NA <sup>(1)</sup>	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	Marc Ventre ne bénéficie d'aucun droit à attribution d'options.
	Actions = NA Autre élément = NA	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	4 011 € (valorisation comptable)	Marc Ventre 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**

	<b>Montants soumis au vote</b>	<b>Présentation</b>
<b>Indemnité de départ</b>	<b>NA <sup>(1)</sup></b>	Marc Ventre ne bénéficie d'aucune indemnité de départ
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	<b>NA</b>	Il n'existe pas de clause de non-concurrence.
<b>Régime de retraite supplémentaire</b>	<b>0 €</b>	<p><i>Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies :</i>            Marc Ventre bénéficiait précédemment 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 étant assises sur la rémunération, fixe et variable, qu'il perçoit au titre de son mandat de directeur général délégué. Sur l'exercice 2014, les charges correspondantes inscrites dans les comptes sont de 45 110,52 euros.            Cet engagement a été soumis à l'assemblée générale mixte du 31 mai 2012 (6<sup>e</sup> résolution), conformément à la procédure applicable en matière de conventions et engagements réglementés.</p> <p><i>Régime de retraite supplémentaire à prestations définies :</i>            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<sup>er</sup> janvier 2014, d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies, en France, dont la population éligible est composée de cadres supérieurs du Groupe.            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"> <li>• 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 % ;</li> <li>• le taux de remplacement global (totalité des rentes de retraite de base, complémentaires et supplémentaires) ne pourra excéder 35 % de la rémunération de référence ;</li> <li>• 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 2015 est de 38 040 €) ;</li> <li>• 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.</li> </ul> <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 114 120 € par an sur la base de la valeur du plafond en 2015.            Cet engagement a été approuvé par l'assemblée générale du 27 mai 2014 (6<sup>e</sup> résolution).</p>

(1) NA = non applicable.



## RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Safran doit pouvoir disposer de la plus grande flexibilité pour lever les ressources nécessaires au financement du fonctionnement et du développement du Groupe, dans les meilleurs délais et pour choisir, en fonction des conditions de marché, les instruments financiers les plus adaptés. Il vous est demandé de conférer au conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, les autorisations et délégations (notamment de compétence) nécessaires pour lui permettre d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

Les autorisations financières accordées au conseil d'administration par les assemblées générales des 28 mai 2013 et 27 mai 2014 n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice 2014.

Il vous est proposé, comme par le passé, dans le cadre de la présente assemblée, de conférer au conseil d'administration certaines autorisations afin de procéder aux opérations qui s'avèreraient nécessaires pour la bonne marche et le développement de la Société et du Groupe. Dans l'hypothèse où elles seraient adoptées par l'assemblée, ces délégations remplaceraient et annuleraient les délégations ayant le même objet qui avaient précédemment été octroyées au bénéfice du conseil d'administration de la Société.

Un tableau récapitulatif, figurant au § 8.2.4, présente de manière synthétique les autorisations financières qu'il vous est demandé de renouveler.

### PRÉSENTATION DE LA 18<sup>E</sup> RÉSOLUTION

#### **Délégation de compétence à donner 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**

Cette résolution autorise les émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription pour les actionnaires. Ce droit est détachable des actions détenues et négociable pendant toute la période de souscription.

Les droits préférentiels de souscription permettent à leur titulaire de souscrire à titre irréductible, pendant un délai minimum de 5 jours de Bourse à compter de l'ouverture de la période de souscription, un nombre d'actions nouvelles proportionnel au nombre de droits préférentiels détenus.

Le montant en nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées (soit immédiatement, soit à terme dans le cas d'une émission de valeurs mobilières donnant accès au capital) dans le cadre de cette résolution ne pourra excéder 20 millions d'euros (soit environ 24 % du montant du capital social). Ce montant s'imputera sur les plafonds fixés par la 25<sup>e</sup> résolution, à savoir :

- le sous-plafond de 25 millions d'euros applicable aux augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription réalisées en vertu des 18<sup>e</sup> à 21<sup>e</sup> résolutions proposées à l'assemblée générale ; et

- le plafond global de 30 millions d'euros applicable à l'ensemble des augmentations de capital pouvant être réalisées par le conseil d'administration.

Le montant en principal des titres de créance émis ne pourra être supérieur à 2 milliards d'euros, et s'imputera sur le plafond global de 2 milliards d'euros fixé par la 25<sup>e</sup> résolution proposée à l'assemblée générale, étant précisé que le montant nominal de l'augmentation de capital résultant de l'exercice des droits attachés aux titres de créance donnant accès au capital vient s'imputer sur le plafond d'augmentation de capital de 25 millions de la 18<sup>e</sup> résolution (et par construction sur les plafonds d'augmentation de capital prévus par la 25<sup>e</sup> résolution).

Le conseil d'administration pourra utiliser cette délégation de compétence en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, étant précisé que durant cette période, le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 8 millions d'euros et s'imputera en outre sur le plafond global de 8 millions d'euros fixé au paragraphe 4 de la 25<sup>e</sup> résolution.

Cette délégation mettra fin, à la date de l'assemblée, à la délégation, ayant le même objet et consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (11<sup>e</sup> résolution).

### PRÉSENTATION DE LA 19<sup>E</sup> RÉSOLUTION

#### **Délégation de compétence à donner 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**

Cette résolution autorise les émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans le cadre d'une offre au public, mais avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Le conseil d'administration aura cependant la faculté d'accorder aux actionnaires un délai de priorité de souscription dont la durée d'exercice sera d'au moins 3 jours de Bourse, mais ce droit ne sera pas négociable.

La suppression du droit préférentiel de souscription permet de faciliter le placement des titres auprès du public, notamment lorsque la rapidité de réalisation des opérations constitue une condition essentielle de leur réussite, ou lorsque les émissions sont effectuées sur les marchés financiers en France et hors de France.

Le montant en nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées (soit immédiatement, soit à terme dans le cas d'une émission de valeurs mobilières donnant accès au capital) dans le cadre de cette résolution, ne pourra excéder 8 millions d'euros (soit environ 9,6 % du montant du capital social).

Ce montant s'imputera sur les plafonds fixés par la 25<sup>e</sup> résolution proposée à l'assemblée générale, à savoir :

- le sous-plafond de 25 millions d'euros applicable aux augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription réalisées en vertu des 18<sup>e</sup> à 21<sup>e</sup> résolutions proposées à l'assemblée générale ; et
- le plafond global de 30 millions d'euros applicable à l'ensemble des augmentations de capital pouvant être réalisées par le conseil d'administration.

Le montant en principal des titres de créance émis ne pourra quant à lui être supérieur à 1,3 milliard d'euros, et s'imputera sur le plafond global de 2 milliards d'euros fixé par la 25<sup>e</sup> résolution proposée à l'assemblée générale, étant précisé que le montant nominal de l'augmentation de capital résultant de l'exercice des droits attachés aux titres de créance donnant accès au capital vient s'imputer sur le sous-plafond d'augmentation de capital de 8 millions de la 19<sup>e</sup> résolution (et par construction sur les plafonds d'augmentation de capital prévus par la 25<sup>e</sup> résolution).

Le prix d'émission des titres sera fixé conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur au moment de l'émission (soit, à la date de l'assemblée, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %).

Le conseil d'administration pourra utiliser cette délégation de compétence en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, étant précisé que durant cette période, le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 8 millions d'euros et s'imputera en outre sur le plafond global de 8 millions d'euros fixé au paragraphe 4 de la 25<sup>e</sup> résolution.

Cette délégation mettra fin, à la date de l'assemblée, à la délégation, ayant le même objet et consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (12<sup>e</sup> résolution).

## PRÉSENTATION DE LA 20<sup>E</sup> RÉSOLUTION

### **Délégation de compétence à donner 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**

Par cette résolution, qui s'inscrit dans le cadre de la 19<sup>e</sup> résolution proposée à l'assemblée générale, l'assemblée délègue au conseil d'administration sa compétence pour décider l'émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en rémunération de titres apportés à une offre publique d'échange initiée en France ou à l'étranger par la Société sur des titres d'une autre société.

Le montant en nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées (soit immédiatement, soit à terme dans le cas d'une émission de valeurs mobilières donnant accès au capital) dans le cadre de cette résolution ne pourra excéder 8 millions d'euros (soit environ 9,6 % du montant du capital social).

Ce montant s'imputera sur le plafond de 8 millions d'euros fixé à la 19<sup>e</sup> résolution proposée à l'assemblée générale et, par construction :

- sur le plafond de 25 millions d'euros applicable aux augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription réalisées en vertu des 18<sup>e</sup> à 21<sup>e</sup> résolutions proposées à l'assemblée générale ; et
- sur le plafond global de 30 millions d'euros applicable à l'ensemble des augmentations de capital pouvant être réalisées par le conseil d'administration.

Le montant en principal des titres de créance émis ne pourra quant à lui être supérieur à 1,3 milliard d'euros. Ce montant s'imputera sur le plafond de 1,3 milliard d'euros fixé à la 19<sup>e</sup> résolution proposée à l'assemblée générale et, par construction, sur le plafond de 2 milliards d'euros fixé à la 25<sup>e</sup> résolution proposée à l'assemblée générale.

Le prix d'émission des titres sera fixé conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date de l'émission (soit, à la date de l'assemblée, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %), la parité d'échange étant, elle, déterminée par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration pourra utiliser cette délégation de compétence en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, étant précisé que durant cette période, le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 8 millions d'euros et s'imputera en outre sur le plafond global de 8 millions d'euros fixé au paragraphe 4 de la 25<sup>e</sup> résolution.

Cette délégation mettra fin, à la date de l'assemblée, à la délégation, ayant le même objet et consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (13<sup>e</sup> résolution).

## PRÉSENTATION DE LA 21<sup>E</sup> RÉSOLUTION

### **Délégation de compétence à donner 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**

Cette résolution permettra au conseil d'administration de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans le cadre d'un placement privé qui s'adressera exclusivement à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Ce mode de placement, qui bénéficie d'une procédure allégée par rapport à l'offre au public, permet à la Société d'être, en cas de besoin, plus réactive pour bénéficier des opportunités du marché afin de réaliser une levée rapide de fonds.

Le montant en nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées (soit immédiatement, soit à terme dans le cas d'une émission de valeurs mobilières donnant accès au capital) dans le cadre de cette résolution, ne pourra excéder 8 millions d'euros (soit environ 9,6 % du montant du capital social).

Ce montant s'imputera sur le plafond de 8 millions d'euros fixé à la 19<sup>e</sup> résolution proposée à l'assemblée générale et, par construction :

- sur le plafond de 25 millions d'euros applicable aux augmentations de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription réalisées en vertu des 18<sup>e</sup> à 21<sup>e</sup> résolutions proposées à l'assemblée générale ; et
- sur le plafond global de 30 millions d'euros applicable à l'ensemble des augmentations de capital pouvant être réalisées par le conseil d'administration.

Il sera en outre, conformément à la loi, plafonné à 20 % du capital social par an.

Le montant en principal des titres de créance émis ne pourra quant à lui être supérieur à 1,3 milliard d'euros. Ce montant s'imputera sur le plafond de 1,3 milliard d'euros fixé à la 19<sup>e</sup> résolution proposée à l'assemblée générale et, par construction, sur le plafond de 2 milliards d'euros fixé à la 25<sup>e</sup> résolution proposée à l'assemblée générale.

Le prix d'émission des titres sera fixé conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur au moment de l'émission (soit, à la date de l'assemblée, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %).

Le conseil d'administration pourra utiliser cette délégation de compétence en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, étant précisé que durant cette période, le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 8 millions d'euros et s'imputera en outre sur le plafond global de 8 millions d'euros fixé au paragraphe 4 de la 25<sup>e</sup> résolution.

Cette délégation mettra fin, à la date de l'assemblée, à la délégation, ayant le même objet et consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (14<sup>e</sup> résolution).

## PRÉSENTATION DE LA 22<sup>E</sup> RÉSOLUTION

### **Délégation de compétence à donner 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**

Par cette résolution, l'assemblée délègue au conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demande excédentaire dans le cadre d'augmentation de capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription, décidée par le conseil d'administration agissant sur délégation reçue de l'assemblée en vertu de la 18<sup>e</sup> résolution, de la 19<sup>e</sup> résolution, de la 20<sup>e</sup> résolution ou de la 21<sup>e</sup> résolution présentées ci-avant.

Toute émission réalisée dans le cadre de cette résolution devra être réalisée :

- au même prix que l'émission initiale à laquelle elle fait suite ; et
- dans les délais et les limites fixés par les dispositions législatives et réglementaires applicables au jour de l'émission (soit, à la date de l'assemblée, dans les 30 jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % du montant de l'émission initiale).

Les sous-plafonds et plafonds applicables aux 18<sup>e</sup> à 21<sup>e</sup> résolutions restent applicables en cas d'exercice de la faculté offerte par la 22<sup>e</sup> résolution.

Cette délégation mettra fin, à la date de l'assemblée, à la délégation, ayant le même objet et consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (15<sup>e</sup> résolution).

## PRÉSENTATION DE LA 23<sup>E</sup> RÉSOLUTION

### **Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes**

Par cette résolution, l'assemblée délègue au conseil d'administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, constitués au cours d'exercices antérieurs.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital réalisées dans ce cadre sera plafonné à 12,5 millions d'euros en nominal, et s'imputera sur le plafond global de 30 millions d'euros fixé par la 25<sup>e</sup> résolution proposée à l'assemblée générale.

Le conseil d'administration pourra utiliser cette délégation de compétence en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, étant précisé que durant cette période, le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 8 millions d'euros et s'imputera en outre sur le plafond global de 8 millions d'euros fixé au paragraphe 4 de la 25<sup>e</sup> résolution.

Cette délégation mettra fin, à la date de l'assemblée, à la délégation, ayant le même objet et consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (17<sup>e</sup> résolution).

## PRÉSENTATION DE LA 24<sup>E</sup> RÉSOLUTION

### **Délégation de compétence à donner 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 Safran**

Cette résolution vise à permettre au conseil d'administration d'offrir aux salariés adhérents du plan d'épargne Groupe ou de tout plan d'épargne d'entreprise existant au sein du Groupe la possibilité de souscrire à des actions de la Société, afin de les associer plus étroitement au développement du Groupe.

Elle répond par ailleurs à l'obligation prévue par l'article L. 225-129-6, alinéa 1 du Code de commerce, selon lequel l'assemblée doit se prononcer sur un projet de résolution relatif à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, lorsqu'elle décide, ou délègue sa compétence de décider, une augmentation de capital en numéraire.

Cette autorisation est nécessairement assortie de la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés concernés.

Les augmentations de capital réalisées dans ce cadre seraient plafonnées à 1 % du capital social, étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global d'augmentation du capital social de 30 millions d'euros fixé par la 25<sup>e</sup> résolution proposée à l'assemblée générale.

Le prix de souscription des actions, qui serait fixé conformément aux dispositions de l'article L. 3332-19 du Code du travail, ne pourrait être inférieur à la moyenne des cours de clôture de

l'action pendant les 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription, diminuée de la décote maximale admise par la loi au jour de la décision du conseil d'administration.

Le conseil d'administration pourra utiliser cette délégation de compétence en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, étant précisé que durant cette période, le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 8 millions d'euros et s'imputera en outre sur le plafond global de 8 millions d'euros fixé au paragraphe 4 de la 25<sup>e</sup> résolution.

Cette délégation mettra fin, à la date de l'assemblée, à la délégation, ayant le même objet et consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (18<sup>e</sup> résolution).

## PRÉSENTATION DE LA 25<sup>E</sup> RÉSOLUTION

### Limitation globale des autorisations d'émission

Cette résolution fixe des plafonds pour les émissions pouvant être réalisées par le conseil d'administration en vertu des délégations accordées par l'assemblée :

- un plafond global de 30 millions d'euros en nominal (soit environ 36 % du capital social) serait fixé pour l'ensemble des augmentations de capital pouvant être réalisées par le conseil d'administration sur délégation de l'assemblée, en vertu des 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup>, 21<sup>e</sup>, 23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions ;
- un sous-plafond de 25 millions d'euros en nominal (soit environ 30 % du capital social), imputable sur le plafond global de 30 millions d'euros, serait applicable aux augmentations de capital réalisées dans le cadre des 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions ;
- en ce qui concerne les titres de créances pouvant être émis en vertu des 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions, le plafond global serait fixé à 2 milliards d'euros en principal ;
- en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, un plafond global de 8 millions d'euros en nominal (soit environ 9,6 % du capital social) serait fixé pour l'ensemble des augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu des délégations conférées au conseil d'administration par les 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup>, 21<sup>e</sup>, 23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions de la présente assemblée.

## PRÉSENTATION DE LA 26<sup>E</sup> RÉSOLUTION

### Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre de la Société au profit de salariés et de mandataires sociaux de la Société et des sociétés du groupe Safran, avec renonciation au droit préférentiel de souscription des actionnaires

Cette résolution autorise le conseil d'administration à procéder à des attributions à titre gratuit d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit (i) des membres du personnel salarié, ou de certaines catégories d'entre eux, qu'ils appartiennent à la Société ou à des sociétés du Groupe, ou (ii) au profit des mandataires sociaux pouvant bénéficier de telles attributions en vertu de la loi, ou de certains d'entre eux, qu'ils appartiennent à la Société ou à des sociétés du Groupe.

Cette résolution a pour objet de permettre au Conseil de procéder à l'attribution d'actions visant à renforcer la solidarité et la motivation au sein de Safran et fidéliser les bénéficiaires tout en favorisant l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires. Elle s'inscrit en outre dans une réflexion du conseil d'administration sur la politique d'association des dirigeants au capital avec la part d'aléa qui s'y attache, les incitant à inscrire leur action dans le long terme.

Les actions concernées seront des actions à émettre à titre d'augmentation de capital ou des actions existantes préalablement rachetées par la Société dans les conditions prévues par la loi.

Le conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra excéder 0,1 % du capital social au jour de la décision d'attribution du conseil d'administration.

Cette autorisation emporte, au profit des bénéficiaires, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription sur les actions qui seraient émises en vertu de cette résolution.

L'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires ne deviendra définitive qu'au terme d'une période d'acquisition fixée par le conseil d'administration qui ne pourra être inférieure à 2 ans. Les bénéficiaires auront l'obligation de conserver les actions pendant une durée minimale fixée par le conseil d'administration qui ne pourra être inférieure à 2 ans à compter de l'attribution définitive des actions, cette durée pouvant être réduite ou supprimée si la période d'acquisition est d'au moins 4 ans.

Les actions attribuées, en vertu de cette autorisation, aux salariés membres du comité exécutif de la Société et/ou aux mandataires sociaux des sociétés liées à la Société devront être assorties de conditions de performance qui seront déterminées par le conseil d'administration, sur proposition du comité en charge des nominations et des rémunérations, en fonction de plusieurs critères comprenant des critères qualitatifs et/ou quantitatifs, appréciées sur une période minimale de trois exercices sociaux consécutifs.

Les actions attribuées en vertu de cette autorisation au président du conseil d'administration, directeur général et, le cas échéant, directeurs généraux délégués de la Société devront être assorties de conditions de performance et leur nombre ne devra pas représenter un pourcentage supérieur à 0,01 % du nombre d'actions constituant le capital de la Société à la date de la décision d'attribution prise par le conseil d'administration. Les conditions de performance, appréciées sur une période minimale de trois exercices sociaux consécutifs, seront déterminées par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, en fonction de plusieurs critères comprenant des critères qualitatifs et/ou quantitatifs factuels, vérifiables et quantifiables.

Cette délégation sera consentie pour une durée de 26 mois et mettra fin, à la date de l'assemblée, à la délégation ayant le même objet et consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (21<sup>e</sup> résolution).

## RÉSOLUTION RELATIVE AUX POUVOIRS

### PRÉSENTATION DE LA 27<sup>E</sup> RÉSOLUTION

La 27<sup>e</sup> 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 2014

##### TEXTE DE LA PREMIÈRE RÉSOLUTION

##### Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2014

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 2014 tels qu'ils lui sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports, faisant apparaître un bénéfice de 654 303 872,14 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 138 606 euros et qui ont donné lieu à une imposition de 52 670 euros.

##### TEXTE DE LA DEUXIÈME RÉSOLUTION

##### Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2014

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 2014 tels qu'ils lui sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

#### 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 2014 :

• Bénéfice de l'exercice	654 303 872,14 euros
• Report à nouveau <sup>(1)</sup>	229 696 768,71 euros
• Bénéfice distribuable	884 000 640,85 euros

Affectation :

• Dividende	500 435 502,00 euros
• Report à nouveau	383 565 138,85 euros

(1) Incluant le dividende au titre de l'exercice 2013 afférent aux actions de la Société détenues par la Société à la date de mise en paiement de ce dividende, soit 649 236,38 euros.

En conséquence, le dividende distribué sera de 1,20 euro par action.

Un acompte sur dividende de 0,56 euro par action a été mis en paiement le 23 décembre 2014. Le solde à distribuer, soit 0,64 euro par action, sera mis en paiement le 29 avril 2015, étant précisé qu'il sera détaché de l'action le 27 avril 2015.

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<sup>e</sup> 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.

Elle prend acte que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions rémunérées <sup>(1)</sup>	Dividende net par action	Dividende global distribué <sup>(5)</sup>
2013	416 450 981 <sup>(2)</sup>	1,12 euro	466 423 898,72 euros
2012	416 463 366 <sup>(3)</sup>	0,96 euro	399 645 083,40 euros
2011	415 843 977 <sup>(4)</sup>	0,62 euro	256 383 788,99 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) 416 448 481 actions ont reçu l'acompte sur dividende (0,48 euro) et 416 450 981 actions ont reçu le solde du dividende (0,64 euro).

(3) 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).

(4) 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).

(5) Éligible en totalité à l'abattement de 40 % prévu par l'article 158, 3-2<sup>e</sup> du Code général des impôts.

## 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 Jean-Paul Herteman, président-directeur général, résultant de la modification de la couverture Groupe relative aux garanties « Décès et Invalidité Accidentels »

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, résultant de la modification de la couverture Groupe relative aux garanties « Décès et Invalidité Accidentels », approuve ledit engagement présenté dans ce rapport.

### TEXTE DE LA CINQUIÈME 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, résultant de la modification de la couverture Groupe relative aux garanties « Décès et Invalidité Accidentels »

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, résultant de la modification de la couverture Groupe relative aux garanties « Décès et Invalidité Accidentels », approuve lesdits engagements présentés dans ce rapport.

### TEXTE DE LA SIXIÈME 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 approuve les conventions nouvelles conclues au cours de l'exercice 2014 qui y sont mentionnées, à savoir les avenants n° 4 et 5 à la convention du 21 décembre 2004 entre Safran et l'État.

## RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### Modifications statutaires

#### TEXTE DE LA SEPTIÈME RÉSOLUTION

##### Modification des articles 14.8, 14.9.6 et 16.1 des statuts afin de réduire la durée des fonctions des administrateurs de cinq à quatre ans

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration :

- décide de réduire la durée des fonctions des administrateurs de cinq à quatre ans, étant précisé que cela n'affectera pas les mandats en cours des administrateurs qui se poursuivront jusqu'à leur échéance ;
- décide en conséquence, de modifier, avec effet immédiat, l'alinéa 12 de l'article 14.8 des statuts de la Société qui est désormais rédigé comme suit :

*« La durée des fonctions des administrateurs représentant les salariés actionnaires est de quatre ans ».*

Il est précisé que le reste de l'alinéa 12 et de l'article 14.8 des statuts de la Société demeure inchangé ;

- décide en conséquence, de modifier, avec effet immédiat, l'alinéa 2 de l'article 14.9.6 des statuts de la Société qui est désormais rédigé comme suit :

*« La durée des fonctions des administrateurs représentant les salariés est de quatre ans ».*

Il est précisé que le reste de l'article 14.9.6 des statuts de la Société demeure inchangé ;

- décide en conséquence, de modifier, avec effet immédiat, l'article 16.1 des statuts de la Société qui est désormais rédigé comme suit :

*« Sous réserve des dispositions législatives et réglementaires applicables en cas de nomination faite à titre provisoire par le conseil d'administration, les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre ans. »*

Il est précisé que le reste de l'article 16.1 des statuts de la Société demeure inchangé.

**TEXTE DE LA HUITIÈME RÉSOLUTION****Modification des articles 14.1 et 14.5 des statuts aux fins de mise en conformité avec les dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration :

- prend acte de la décision du conseil d'administration de la Société de mettre en œuvre immédiatement, sous réserve de l'adoption de la présente résolution, les dispositions pertinentes du Titre II de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique ;
- décide de modifier l'article 14.1 des statuts qui est désormais rédigé comme suit :  
« **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, un représentant de l'État et/ou des administrateurs nommés sur proposition de l'État, en application des articles 4 et/ou 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 » ;

- décide de modifier l'article 14.5 des statuts qui est désormais rédigé comme suit :  
« **14.5.** Chaque administrateur, autre que le représentant de l'État et/ou les administrateurs nommés sur proposition de l'État, en application des articles 4 et/ou 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, 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 » ;
- prend acte que l'entrée en vigueur de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 entraîne la cessation immédiate des mandats en cours de Patrick Gandil, Vincent Imbert, Astrid Milsan et Laure Reinhart, représentants de l'État désignés par arrêtés ministériels ; et
- prend acte, en tant que de besoin, que l'entrée en vigueur de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 n'affecte pas les mandats en cours des autres administrateurs qui se poursuivront jusqu'à leurs échéances respectives.

**RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE****Administrateurs****TEXTE DE LA NEUVIÈME RÉSOLUTION****Nomination de Philippe Petitcolin en qualité d'administrateur**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, décide, sur proposition du conseil d'administration, de nommer Philippe Petitcolin en qualité d'administrateur en remplacement de Jean-Paul Herteman dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée.

Le mandat d'administrateur de Philippe Petitcolin aura une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

**TEXTE DE LA DIXIÈME RÉSOLUTION****Nomination de Ross McInnes en qualité d'administrateur**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, décide, sur proposition du conseil d'administration, de nommer Ross McInnes en qualité d'administrateur.

Le mandat d'administrateur de Ross McInnes aura une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

**TEXTE DE LA ONZIÈME RÉSOLUTION****Nomination de Patrick Gandil en qualité d'administrateur**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport conseil d'administration, décide de nommer Patrick Gandil en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

**TEXTE DE LA DOUZIÈME RÉSOLUTION****Nomination de Vincent Imbert en qualité d'administrateur**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport conseil d'administration, décide de nommer Vincent Imbert en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans, qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

**TEXTE DE LA TREIZIÈME RÉSOLUTION****Renouvellement du mandat de Jean-Lou Chameau en qualité d'administrateur**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, sur proposition du conseil d'administration, décide de renouveler le mandat d'administrateur de Jean-Lou Chameau, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

**Fixation du montant des jetons de présence du conseil d'administration****TEXTE DE LA QUATORZIÈME 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 2015 à 868 000 euros.

**Autorisation à la Société d'intervenir sur le marché de ses propres actions****TEXTE DE LA QUINZIÈME 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, dans le cadre de l'autorisation conférée au conseil d'administration par l'assemblée générale du 27 mai 2014 (12<sup>e</sup> résolution).

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, dans les limites autorisées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, utiliser la présente autorisation à tout moment, sauf en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société.

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 2014 (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 80 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 3,3 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 27 mai 2014 (9<sup>e</sup> résolution).



## Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 aux dirigeants mandataires sociaux

### TEXTE DE LA SEIZIÈME RÉSOLUTION

#### Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 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 2014 à Jean-Paul Herteman, président-directeur général, tels que présentés dans le rapport du conseil d'administration relatif aux résolutions proposées à l'assemblée (inclus dans le document de référence 2014 au § 8.2.1).

### TEXTE DE LA DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

#### Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 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 2014 aux directeurs généraux délégués, tels que présentés dans le rapport du conseil d'administration relatif aux résolutions proposées à l'assemblée (inclus dans le document de référence 2014 au § 8.2.1).

## RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

### Autorisations financières

#### TEXTE DE LA DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

##### Délégation de compétence à donner 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

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 législatives et réglementaires applicables, et notamment celles des articles L. 225-129-2, L. 225-132 ainsi qu'aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, après avoir constaté que le capital social était intégralement libéré :

- délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider de procéder, en France ou hors de France, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à l'augmentation du capital social de la Société par émission avec maintien du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il déterminera, y compris en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société :
  - d'actions ordinaires de la Société, ou
  - de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires de la Société existantes ou à émettre, à titre onéreux ou gratuit ;
- décide de fixer comme suit les montants autorisés en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation :

- sauf dans le cas visé au troisième tiret du paragraphe 2 de la présente résolution qui prévoit un plafond autonome en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 20 millions d'euros, étant précisé (i) que ce montant s'imputera sur les plafonds globaux fixés aux paragraphes 1 et 2 de la 25<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée et (ii) qu'à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
- le montant maximum en principal des titres de créances susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation est fixé à 2 milliards d'euros (ou à la contre-valeur à la date d'émission de ce montant en toute autre monnaie ou toute autre unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé (i) que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé au paragraphe 3 de la 25<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée et (ii) que ce montant est autonome et distinct du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 228-40 du Code de commerce, et
- en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 8 millions d'euros, étant précisé (i) que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé au paragraphe 4 de la 25<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée et (ii) qu'à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

3. décide que les actionnaires ont, proportionnellement au nombre d'actions qu'ils possèdent, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
4. prend acte que le conseil d'administration pourra en outre, conformément à la loi, conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourront souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et dans la limite de leurs demandes ;
5. décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il estimera opportun, les facultés ci-après ou certaines d'entre elles :
  - limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'augmentation de capital décidée,
  - répartir librement tout ou partie des actions, ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, dont l'émission a été décidée mais qui n'ont pas été souscrites,
  - offrir au public, en France ou hors de France, tout ou partie des valeurs mobilières non souscrites ;
6. décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux titulaires des actions de la Société, étant précisé que le conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;
7. décide que le conseil d'administration pourra suspendre l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, pendant une période maximum de 3 mois, et prendra toute mesure utile au titre des ajustements à effectuer conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
8. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit.

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 la présente délégation de compétence, et notamment fixer les conditions et modalités des augmentations de capital, arrêter les dates et les modalités des émissions ainsi que les modalités des valeurs mobilières émises, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres émis, les modalités de leur libération, les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès au capital de la Société et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination ;
- imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ; et plus généralement ;

- prendre toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater la réalisation des augmentations de capital, modifier les statuts en conséquence et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.

Cette délégation de compétence est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle met fin, à cette date, à la délégation ayant le même objet consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (11<sup>e</sup> résolution).

## TEXTE DE LA DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

### **Délégation de compétence à donner 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**

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 des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135 et L. 225-136, ainsi qu'aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit code, après avoir constaté que le capital social était intégralement libéré :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider de procéder à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il déterminera (y compris en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société), en France ou hors de France, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, par émission et offre au public :
  - d'actions ordinaires de la Société,
  - de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires de la Société émises ou à émettre, à titre onéreux ou gratuit ;
2. décide de fixer comme suit les montants autorisés en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation :
  - sauf dans le cas visé au troisième tiret du paragraphe 2 de la présente résolution qui prévoit un plafond autonome en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 8 millions d'euros, étant précisé (i) que ce montant s'imputera sur les plafonds globaux fixés aux paragraphes 1 et 2 de la 25<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée et (ii) qu'à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,

- le montant maximum en principal des titres de créances susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation est fixé à 1,3 milliard d'euros (ou la contre-valeur à la date d'émission de ce montant en toute autre monnaie ou toute autre unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé (i) que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé au paragraphe 3 de la 25<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée et (ii) que ce montant est autonome et distinct du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 228-40 du Code de commerce,
  - en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 8 millions d'euros, étant précisé (i) que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé au paragraphe 4 de la 25<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée et (ii) qu'à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
3. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, en laissant toutefois au conseil d'administration, en application des articles L. 225-135 alinéa 5 et R. 225-131 du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires un délai de priorité de souscription d'une durée minimale de 3 jours de Bourse, ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire ;
  4. décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une ou l'autre des facultés ci-après :
    - limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'augmentation de capital décidée,
    - répartir librement tout ou partie des actions, ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, dont l'émission a été décidée mais qui n'ont pas été souscrites ;
  5. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit ;
  6. décide que le prix d'émission des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sera au moins égal au minimum autorisé par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur au jour de l'émission (soit, à titre indicatif, à la date de la présente assemblée, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %).

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 la présente délégation de compétence, et notamment fixer les conditions et modalités des augmentations de capital, arrêter les dates et les modalités des émissions ainsi que les modalités des valeurs mobilières émises, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres émis, les modalités de leur libération, les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès au capital de la Société et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination ;
- imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ; et plus généralement ;
- prendre toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater la réalisation des augmentations de capital, modifier les statuts en conséquence et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.

Cette délégation de compétence est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle met fin, à cette date, à la délégation ayant le même objet consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (12<sup>e</sup> résolution).

## TEXTE DE LA VINGTIÈME RÉSOLUTION

### **Délégation de compétence à donner 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**

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 des articles L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 225-148 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, et sous réserve de l'adoption de la 19<sup>e</sup> résolution :

1. délègue au conseil d'administration sa compétence pour décider, sur le fondement et dans les conditions prévues par la 19<sup>e</sup> résolution soumise à la présente assemblée, l'émission d'actions de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée en France ou hors de France, par la Société sur une autre société dont les titres sont admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 susvisé, et décide, en tant que de besoin, de supprimer, au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions et valeurs mobilières ;

2. prend acte que la présente délégation emporte, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, au capital de la Société qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit ;
3. décide de fixer comme suit les montants autorisés en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation :
  - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation est fixé à 8 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'impute sur le plafond de 8 millions d'euros prévu par la 19<sup>e</sup> résolution ci-avant ainsi que sur les plafonds globaux prévus aux paragraphes 1 et 2 de la 25<sup>e</sup> résolution soumise à la présente assemblée et qu'il n'inclut pas la valeur nominale des actions de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société,
  - le montant maximum en principal des titres de créances susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation est fixé à 1,3 milliard d'euros (ou la contre-valeur à la date d'émission de ce montant en toute autre monnaie ou toute autre unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé (i) que ce montant s'imputera (x) sur le plafond de 1,3 milliard d'euros (ou la contre-valeur à la date d'émission de ce montant en toute autre monnaie ou toute autre unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies) prévu par la 19<sup>e</sup> résolution ci-avant ainsi que (y) sur le plafond global fixé au paragraphe 3 de la 25<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée et (ii) que ce montant est autonome et distinct du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 228-40 du Code de commerce ;
4. décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre les offres publiques visées par la présente résolution et notamment :
  - de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser,
  - de constater le nombre de titres apportés à l'échange,
  - de déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, éventuellement rétroactive, des actions nouvelles, ou, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions de la Société,
  - d'inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale,
  - de procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite « Prime d'apport » de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération concernée, et
  - plus généralement, de prendre toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération concernée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts ;
5. autorise le conseil d'administration, dans les limites qu'il aura préalablement fixées, à déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, la compétence qui lui est déléguée au titre de la présente résolution.
 

Cette délégation de compétence est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle met fin, à cette date, à la délégation ayant le même objet consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (13<sup>e</sup> résolution).

#### TEXTE DE LA VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

##### **Délégation de compétence à donner 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**

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 des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135 et L. 225-136, aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code, ainsi qu'aux dispositions de l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il déterminera (y compris en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société), en France ou hors de France, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, par émission et placement privé répondant aux conditions fixées à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier :
  - d'actions ordinaires de la Société,
  - de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires de la Société émises ou à émettre, à titre onéreux ou gratuit ;
2. décide de fixer comme suit les montants autorisés en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation :
  - sauf dans le cas visé au troisième tiret du paragraphe 2 de la présente résolution qui prévoit un plafond autonome en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 8 millions d'euros, étant précisé (i) que ce montant s'imputera sur le plafond des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription fixé au paragraphe 2 de la 19<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée et sur les plafonds globaux fixés aux paragraphes 1 et 2 de la 25<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée, (ii) qu'à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits

des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital et (iii) qu'en tout état de cause, les émissions de titres réalisées en vertu de la présente délégation sont limitées conformément à la loi à 20 % du capital social par an,

- le montant maximum en principal des titres de créances susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1,3 milliard d'euros (ou la contre-valeur à la date d'émission de ce montant en toute autre monnaie ou toute autre unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé (i) que ce montant s'imputera sur le plafond fixé au paragraphe 2 de la 19<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée pour l'émission de titres de créances sans droit préférentiel de souscription et sur le plafond global fixé au paragraphe 3 de la 25<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée pour l'émission de titres de créances et (ii) que ce montant est autonome et distinct du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 228-40 du Code de commerce,
  - en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 8 millions d'euros, étant précisé (i) que ce montant s'imputera sur le plafond global fixé au paragraphe 4 de la 25<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée, (ii) qu'à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital et (iii) qu'en tout état de cause, les émissions de titres réalisées en vertu de la présente délégation sont limitées conformément à la loi à 20 % du capital social par an ;
3. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
  4. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'augmentation de capital décidée ;
  5. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit ;
  6. décide que le prix d'émission des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sera au moins égal au minimum autorisé par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur au jour de l'émission (soit, à titre indicatif, à la date de la présente assemblée, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %).

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 la présente délégation de compétence, et notamment fixer les conditions et modalités des augmentations de capital, arrêter les dates et les modalités des émissions ainsi que les modalités des valeurs mobilières émises, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres émis, les modalités de leur libération des actions, les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès au capital de la Société et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination ;
- imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ; et plus généralement ;
- prendre toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions et des placements privés envisagés, constater la réalisation des augmentations de capital, modifier les statuts en conséquence et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.

Cette délégation de compétence est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle met fin, à cette date, à la délégation ayant le même objet consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (14<sup>e</sup> résolution).

## TEXTE DE LA VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

### Délégation de compétence à donner 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

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration, conformément aux dispositions légales et réglementaires régissant les sociétés commerciales et notamment celles des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce et sous réserve de l'adoption des 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions :

1. délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour décider d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription décidée par le conseil d'administration en vertu de la 18<sup>e</sup> résolution, de la 19<sup>e</sup> résolution, de la 20<sup>e</sup> résolution ou de la 21<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par les dispositions législatives et réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, dans les 30 jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de sur-allocation conformément aux pratiques de marché, étant précisé que les titres émis en vertu de la présente résolution ne pourront être attribués, en cas d'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, qu'aux seuls souscripteurs à titre réductible ;

2. décide que le montant nominal des augmentations de capital décidées dans le cadre de la présente résolution s'imputera sur le montant du ou des plafonds prévus dans la résolution en vertu de laquelle l'émission initiale est décidée.

Cette délégation de compétence est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle met fin, à cette date, à la délégation ayant le même objet consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (15<sup>e</sup> résolution).

#### TEXTE DE LA VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

##### **Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes**

L'assemblée générale, statuant à titre extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

- délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il déterminera (y compris en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société), par incorporation successive ou simultanée au capital de réserves, bénéfiques, primes, ou autres sommes dont la capitalisation serait légalement et statutairement admise, sous forme d'attribution d'actions gratuites aux actionnaires ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ;
- décide de fixer comme suit les montants autorisés en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation :
  - sauf dans le cas visé au deuxième tiret du paragraphe 2 de la présente résolution qui prévoit un plafond autonome en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant être réalisées dans le cadre de la présente délégation à 12,5 millions d'euros, étant précisé que le montant des augmentations de capital réalisées dans ce cadre s'imputera sur le plafond global d'augmentation du capital social fixé au paragraphe 2 de la 25<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée,
  - en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant être réalisées dans le cadre de la présente délégation est fixé à 8 millions d'euros, étant précisé que le montant des augmentations de capital réalisées dans ce cadre s'imputera sur le plafond global d'augmentation du capital social fixé au paragraphe 4 de la 25<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée ;
- décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans les conditions réglementaires en vigueur.

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 la présente délégation de compétence, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital, en

constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts.

Cette délégation de compétence est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle met fin, à cette date, à la délégation ayant le même objet consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (17<sup>e</sup> résolution)

#### TEXTE DE LA VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

##### **Délégation de compétence à donner 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 Safran**

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 des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce, ainsi qu'aux dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

- délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il déterminera (y compris en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société), par émission d'actions ordinaires de la Société dont la souscription sera réservée aux salariés de la Société et des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, adhérents du plan d'épargne groupe ou de tout plan d'épargne d'entreprise existant au sein du groupe Safran ;
- décide de fixer le plafond du montant nominal des augmentations de capital pouvant être réalisées dans le cadre de la présente délégation à 1 % du capital social existant au jour de la décision prise par le conseil d'administration, étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées dans ce cadre s'imputera (i) sur le plafond global d'augmentation du capital social fixé au paragraphe 2 de la 25<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée ou, (ii) en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, sur le plafond global fixé au paragraphe 4 de la 25<sup>e</sup> résolution de la présente assemblée ;
- décide que le prix de souscription des actions ne pourra pas être inférieur à la moyenne des cours de clôture de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription, diminuée de la décote maximale prévue par la loi au jour de la décision du conseil d'administration ;
- prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des salariés auxquels l'augmentation de capital est réservée.

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 la présente délégation de compétence, et notamment fixer les conditions et modalités des augmentations de capital, arrêter la liste des sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'émission, fixer les conditions, notamment d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires, pour pouvoir souscrire, individuellement ou par l'intermédiaire d'un

fonds commun de placement, aux actions qui seront émises en vertu de la présente délégation de compétence, arrêter les dates et modalités des émissions, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix et la date de jouissance des titres émis, les modalités de libération des actions, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale, et plus généralement prendre toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater la réalisation des augmentations de capital, modifier les statuts en conséquence et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.

Cette délégation de compétence est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle met fin, à cette date, à la délégation ayant le même objet consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (18<sup>e</sup> résolution).

## TEXTE DE LA VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

### Limitation globale des autorisations d'émission

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 :

- décide de fixer à 25 millions d'euros le plafond nominal global des augmentations de capital, immédiates ou à terme, pouvant être réalisées en vertu des délégations conférées au conseil d'administration par les 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions de la présente assemblée, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables ;
- décide de fixer à 30 millions d'euros le plafond nominal global des augmentations de capital, immédiates ou à terme, pouvant être réalisées en vertu des délégations conférées au conseil d'administration par les 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup>, 21<sup>e</sup>, 23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions de la présente assemblée, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables ;
- décide de fixer à 2 milliards d'euros le plafond global en principal des titres de créances pouvant être émis en vertu des délégations conférées au conseil d'administration par les 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions de la présente assemblée, étant précisé que ce montant est autonome et distinct du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 228-40 du Code de commerce ;
- décide qu'en période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, le plafond nominal global des augmentations de capital, immédiates ou à terme, pouvant être réalisées en vertu des délégations conférées au conseil d'administration par les 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup>, 21<sup>e</sup>, 23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions de la présente assemblée, est fixé à 8 millions d'euros étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables.

## TEXTE DE LA VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

### Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre de la Société au profit de salariés et de mandataires sociaux de la Société et des sociétés du groupe Safran, emportant renonciation au droit préférentiel de souscription des actionnaires

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 des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- autorise le conseil d'administration, à procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il déterminera, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, (i) au profit des membres du personnel salarié, ou de certaines catégories d'entre eux, qu'ils appartiennent à la Société ou à des sociétés qui sont liées à celle-ci au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou (ii) au profit des mandataires sociaux pouvant bénéficier de telles attributions en vertu de la loi, ou de certains d'entre eux, qu'ils appartiennent à la Société ou à des sociétés qui sont liées à celle-ci au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
- décide que le nombre total des actions attribuées gratuitement dans le cadre de la présente autorisation ne pourra pas excéder 0,1 % du nombre d'actions constituant le capital social de la Société à la date de la décision d'attribution prise par le conseil d'administration ;
- décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, sans pouvoir être inférieure à 2 ans, et que les bénéficiaires auront l'obligation de conserver lesdites actions pendant une durée minimale fixée par le conseil d'administration, qui ne pourra être inférieure à 2 ans à compter de leur attribution définitive ; toutefois :
  - si la période d'acquisition a une durée au moins égale à 4 ans pour tout ou partie des actions attribuées, l'assemblée générale autorise le conseil d'administration à réduire ou supprimer la durée de l'obligation de conservation de ces actions,
  - en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions lui seront attribuées définitivement avant le terme de la période d'acquisition et seront en outre immédiatement cessibles ;
- décide que les actions attribuées en vertu de cette autorisation pourront bénéficier aux salariés membres du comité exécutif de la Société et/ou aux mandataires sociaux des sociétés liées à la Société au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, si elles leur sont attribuées sous conditions de performance, déterminée par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations. Ces conditions de performance seront déterminées par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, en fonction de plusieurs critères comprenant des critères qualitatifs et/ou quantitatifs, appréciés sur une période minimale de trois exercices sociaux consécutifs, factuels, vérifiables et quantifiables ;

5. décide que les actions attribuées en vertu de cette autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, aux président du conseil d'administration, directeur général et, le cas échéant, directeurs généraux délégués de la Société si elles leur sont attribuées sous conditions de performance et si leur nombre ne représente pas un pourcentage supérieur à 0,01 % du nombre d'actions constituant le capital de la Société à la date de la décision d'attribution prise par le conseil d'administration. Ces conditions de performance seront déterminées par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, en fonction de plusieurs critères comprenant des critères qualitatifs et/ou quantitatifs, appréciées sur une période minimale de trois exercices sociaux consécutifs, factuels, vérifiables et quantifiables ;
6. prend acte que la présente autorisation emporte au profit des bénéficiaires, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises en vertu de la présente résolution.

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 la présente autorisation dans les limites prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, et notamment :

- déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes ;
- déterminer la liste ou les catégories des bénéficiaires des actions ;

- fixer les conditions (notamment de performance s'agissant des membres du comité exécutif de la Société et des mandataires sociaux visés au paragraphe 1 ci-dessus) et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, notamment la durée de la période d'acquisition et la durée de la période de conservation imposée à chaque bénéficiaire ;
- prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution ;
- constater les dates d'attribution définitive et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, compte tenu des restrictions légales ;
- procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération des actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts ; et généralement ;
- prendre toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des attributions envisagées.

Cette autorisation est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle met fin, à cette date, à l'autorisation de même nature consentie au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2013 (21<sup>e</sup> résolution).

## POUVOIRS

### TEXTE DE LA VINGT-SEPTIÈME 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.



## 8.2.3 PRÉSENTATION DES CANDIDATS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Nominations - renouvellement

Il est proposé à l'assemblée générale :

- la nomination en qualité d'administrateur de Ross McInnes, dont le parcours est présenté au § 6.1.3 ;
- la nomination en qualité d'administrateur de Patrick Gandil, dont le parcours est présenté au § 6.1.1 ;
- la nomination en qualité d'administrateur de Vincent Imbert, dont le parcours est présenté au § 6.1.1 ;
- le renouvellement du mandat d'administrateur de Jean-Lou Chameau, dont le parcours est présenté au § 6.1.1.

Il est également proposé à l'assemblée générale la nomination en qualité d'administrateur de Philippe Petitcolin, dont le parcours est présenté ci-après.



### Philippe PETITCOLIN

#### Expertise et expérience

*Né en 1952, Philippe Petitcolin est licencié en mathématiques et diplômé du Centre de perfectionnement aux Affaires (CPA).*

*En 1978, Philippe Petitcolin débute sa carrière comme responsable export de la société Europrim puis devient responsable de zone export de la filiale d'Alcatel-Alstom, Filotex. En 1982, il est nommé directeur commercial aéronautique de la société Chester Cable aux États-Unis. Il revient au sein de la société Filotex en tant que directeur export en 1984.*

*En 1988, il rejoint Labinal comme directeur commercial adjoint avant d'être nommé directeur commercial et marketing de la division Systèmes aéronautiques, dont il devient directeur général en 1995.*

*De 1999 à 2001, il prend le poste de directeur général de la division Filtrauto de Labinal, qu'il cumule avec celui de directeur général de l'activité Matériaux de friction suite au rachat de Filtrauto par Valeo. En mai 2001, il prend la direction générale de Labinal (aéronautique) groupe Snecma et devient président-directeur général en novembre 2004. En 2006, il est nommé président-directeur général de Snecma (groupe Safran).*

*De 2011 à 2013, il est nommé directeur général des activités défense et sécurité de Safran ainsi que président-directeur général de Sagem.*

*De juillet 2013 à décembre 2014, il est président-directeur général de Morpho et président du conseil d'administration de Sagem. Depuis décembre 2014, il est président de Morpho.*

#### Mandats en cours

##### Groupe Safran :

- Président : Morpho depuis décembre 2014
- Président du conseil d'administration : MorphoTrak, LLC (États-Unis) ; Morpho Detection International, LLC (États-Unis)
- *Chairman and President* : Morpho USA, Inc. (États-Unis)
- Administrateur : Morpho Detection, LLC (États-Unis)
- Membre du conseil de surveillance : Morpho Cards GmbH (Allemagne)

##### Hors Groupe :

- Membre du conseil de surveillance : Institut Aspen France

#### Mandats échus au cours des 5 dernières années

##### Groupe Safran :

- Président-directeur général : Morpho jusqu'en décembre 2014 ; Sagem Défense Sécurité jusqu'en juillet 2013 ; Snecma jusqu'en mai 2011
- Président du conseil d'administration : Sagem Défense Sécurité jusqu'en décembre 2014
- Administrateur : Safran Consulting jusqu'en juin 2012 ; Techspace Aero (Belgique) jusqu'en décembre 2011 ; Snecma HAL Aerospace PLT (Inde) jusqu'en octobre 2011 ; Société de Motorisations Aéronautiques jusqu'en juin 2011 ; Snecma Mexico, SA de CV (Mexique) jusqu'en juin 2011 ; Turbomeca jusqu'en mai 2011

##### Hors Groupe :

- Président du conseil d'administration : EPI Europrop International GmbH (Allemagne) jusqu'en octobre 2010

## 8.2.4 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS AU BÉNÉFICE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 23 AVRIL 2015

Les résolutions arrêtées par le conseil d'administration du 24 février 2015, qui seront soumises à l'assemblée générale mixte du 23 avril 2015, prévoient l'octroi par l'assemblée générale au conseil d'administration des autorisations et délégations ci-après récapitulées.

Nature de l'autorisation	Date de l'autorisation	Durée	Montant maximum de l'autorisation (en montant nominal pour les augmentations de capital et en principal pour les titres de créance)
Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	AGM 23 avril 2015 (15 <sup>e</sup> résolution)	18 mois	3,3 milliards d'euros 10 % du capital social de la Société
Délégation de compétence à donner 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 23 avril 2015 (18 <sup>e</sup> résolution)	26 mois	20 millions d'euros <sup>(a) (c)</sup> 2 milliards d'euros (titres de créance) <sup>(b)</sup>
Délégation de compétence à donner 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 23 avril 2015 (19 <sup>e</sup> résolution)	26 mois	8 millions d'euros <sup>(a) (c) (d)</sup> 1,3 milliard d'euros (titres de créance) <sup>(b)</sup>
Délégation de compétence à donner 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 23 avril 2015 (20 <sup>e</sup> résolution)	26 mois	8 millions d'euros <sup>(a) (c) (d)</sup> 1,3 milliard d'euros (titres de créance) <sup>(b) (e)</sup>
Délégation de compétence à donner 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 23 avril 2015 (21 <sup>e</sup> résolution)	26 mois	8 millions d'euros <sup>(a) (c) (d)</sup> 1,3 milliard d'euros (titres de créance) <sup>(b) (e)</sup>
Délégation de compétence à donner 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 23 avril 2015 (22 <sup>e</sup> résolution)	26 mois	15 % de l'émission initiale <sup>(f)</sup>
Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	AGM 23 avril 2015 (23 <sup>e</sup> résolution)	26 mois	12,5 millions d'euros <sup>(c)</sup>
Délégation de compétence à donner 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 Safran	AGM 23 avril 2015 (24 <sup>e</sup> résolution)	26 mois	1 % du capital social de la Société <sup>(c)</sup>

(a) Ce montant s'impute sur le sous-plafond augmentation de capital de 25 millions d'euros proposé à l'AGM du 23 avril 2015 (25<sup>e</sup> résolution).

(b) Ce montant s'impute sur le sous-plafond émission de titres de créance de 2 milliards d'euros proposé à l'AGM du 23 avril 2015 (25<sup>e</sup> résolution).

(c) Ce montant s'impute sur le plafond global augmentation de capital de 30 millions d'euros proposé à l'AGM du 23 avril 2015 (25<sup>e</sup> résolution).

(d) Ce montant s'impute sur le sous-plafond augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires de 8 millions d'euros proposé à l'AGM du 23 avril 2015 (19<sup>e</sup> résolution).

(e) Ce montant s'impute sur le sous-plafond émission de titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires de 1,3 milliard d'euros proposé à l'AGM du 23 avril 2015 (19<sup>e</sup> résolution).

(f) Les plafonds applicables aux 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions de l'AGM du 23 avril 2015 restent applicables en cas d'exercice de la faculté offerte par la 22<sup>e</sup> résolution de l'AGM du 23 avril 2015.

Nature de l'autorisation	Date de l'autorisation	Durée	Montant maximum de l'autorisation <i>(en montant nominal pour les augmentations de capital et en principal pour les titres de créance)</i>
Limitation globale des autorisations d'émission	AGM 23 avril 2015 (25 <sup>e</sup> résolution)	-	Sous-plafond : 25 millions d'euros pour les 18 <sup>e</sup> , 19 <sup>e</sup> , 20 <sup>e</sup> et 21 <sup>e</sup> résolutions de l'AGM du 23 avril 2015. Sous-plafond : 2 milliards d'euros (titre de créance) pour les 18 <sup>e</sup> , 19 <sup>e</sup> , 20 <sup>e</sup> et 21 <sup>e</sup> résolutions de l'AGM du 23 avril 2015. Plafond global de 30 millions d'euros pour les 18 <sup>e</sup> , 19 <sup>e</sup> , 20 <sup>e</sup> , 21 <sup>e</sup> , 23 <sup>e</sup> et 24 <sup>e</sup> résolutions de l'AGM du 23 avril 2015.
Autorisation à donner au conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre de la Société au profit de salariés et de mandataires sociaux de la Société et des sociétés du groupe Safran, emportant renonciation au droit préférentiel de souscription des actionnaires	AGM 23 avril 2015 (26 <sup>e</sup> résolution)	26 mois	0,1 % du capital social

## 8.2.5 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS EN VIGUEUR ACCORDÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les autorisations et délégations en matière d'augmentation de capital actuellement en vigueur, accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration, sont récapitulées ci-après.

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 31.12.2014
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 <sup>e</sup> résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	25 millions d'euros <sup>(a)</sup> (c) 1,3 milliard d'euros (titres de créance) <sup>(b)</sup>	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 <sup>e</sup> résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	8 millions d'euros <sup>(a)</sup> (c) 1 milliard d'euros (titres de créance) <sup>(b)</sup> (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 <sup>e</sup> résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	8 millions d'euros <sup>(a)</sup> (c) (d) 1 milliard d'euros (titres de créance) <sup>(b)</sup> (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 <sup>e</sup> résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	8 millions d'euros <sup>(a)</sup> (c) (d) 1 milliard d'euros (titres de créance) <sup>(b)</sup> (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 <sup>e</sup> résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	15 % de l'émission initiale <sup>(f)</sup>	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 <sup>e</sup> résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	10 % du capital social de la Société <sup>(c)</sup>	Néant
Délégation de compétence au conseil d'administration pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes	AGM 28 mai 2013 (17 <sup>e</sup> résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	12,5 millions d'euros <sup>(c)</sup>	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 <sup>e</sup> résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	1,5 % du capital social <sup>(c)</sup>	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 <sup>e</sup> résolution) 26 mois, soit jusqu'au 27 juillet 2015	1,5 % du capital social <sup>(c)</sup>	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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> résolution).

(f) Les sous-plafonds et plafonds applicables aux 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions de l'AGM du 28 mai 2013 restent applicables en cas d'exercice de la faculté offerte par la 15<sup>e</sup> résolution de l'AGM du 28 mai 2013.

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 31.12.2014
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 <sup>e</sup> 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 <sup>e</sup> résolution)	Sous-plafond : 30 millions d'euros pour les 11 <sup>e</sup> , 12 <sup>e</sup> , 13 <sup>e</sup> et 14 <sup>e</sup> résolutions de l'AGM du 28 mai 2013. Sous-plafond : 1,3 milliard d'euros (titre de créance) pour les 11 <sup>e</sup> , 12 <sup>e</sup> , 13 <sup>e</sup> et 14 <sup>e</sup> résolutions de l'AGM du 28 mai 2013. Plafond global de 50 millions d'euros pour les 11 <sup>e</sup> , 12 <sup>e</sup> , 13 <sup>e</sup> , 14 <sup>e</sup> , 16 <sup>e</sup> , 17 <sup>e</sup> , 18 <sup>e</sup> et 20 <sup>e</sup> résolutions de l'AGM du 28 mai 2013	Néant

Ces 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 2014 et jusqu'à la date de dépôt du présent document de référence.

## 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)
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 <sup>(1)</sup>	AO	417 029 585	0,96	-	0,96	400 348 402
2013 <sup>(1)</sup>	AO	417 029 585	1,12	-	1,12	467 073 135
<b>2014 <sup>(1)</sup></b>	<b>AO</b>	<b>417 029 585</b>	<b>1,20</b>	<b>-</b>	<b>1,20</b>	<b>500 435 502</b>

(1) Pour la détermination de l'impôt sur le revenu, il est précisé que les dividendes versés à compter du 1<sup>er</sup> 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 2010	Exercice 2011	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
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
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	460 950 316	311 960 503	583 002 487	351 489 419	218 114 906
Impôts sur les bénéfices	(81 337 666)	(85 414 505)	(190 424 330)	(49 857 914)	(135 606 853)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	497 099 621	352 862 622	764 947 485	327 839 113	654 303 872
Bénéfice mis en distribution	208 514 793	258 558 343	400 348 402	467 073 135	500 435 502
<b>Résultat par action</b>					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions					
• sur nombre d'actions existantes	1,30	0,95	1,85	0,96	0,85
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions					
• sur nombre d'actions existantes	1,19	0,85	1,83	0,79	1,57
Dividende net attribué : actions ordinaires					
• sur nombre d'actions existantes	0,50	0,62	0,96	1,12	1,20
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	475	895	1 085	1 211	1 370
Montant de la masse salariale de l'exercice	64 261 911	87 901 591	99 864 352	109 929 617	124 923 990
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (charges sociales, œuvres sociales, etc.)	31 003 789	75 671 943 <sup>(1)</sup>	56 713 929	71 358 273 <sup>(2)</sup>	75 609 338

(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 2014

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 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

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.

#### EXTENSION DU BÉNÉFICE DES NOUVELLES « GARANTIES DÉCÈS ET INVALIDITÉS ACCIDENTELS » AUX 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, objet et modalités

Un accord groupe a été signé le 13 octobre 2014, permettant à l'ensemble des salariés du Groupe en France de bénéficier de garanties en cas de décès ou d'invalidité accidentels. Ces garanties sont complémentaires à celles prévues par l'accord Prévoyance Groupe et ont été mises en œuvre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Par décision du 17 décembre 2014, le conseil d'administration a décidé d'étendre le bénéfice de ces garanties aux quatre dirigeants mandataires sociaux.

#### CONCLUSION DE DEUX NOUVEAUX AVENANTS À LA CONVENTION TRIPARTITE SUBSTITUTIVE À L'ACTION SPÉCIFIQUE CONCLUE LE 21 DÉCEMBRE 2004 ENTRE, D'UNE PART, LES SOCIÉTÉS SAGEM S.A. ET SNECMA ET, D'AUTRE PART, L'ÉTAT

##### Personnes concernées

Mmes Astrid Milson et Laure Reinhart, MM. Vincent Imbert et Patrick Gandil, membres du conseil d'administration de votre société représentant 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 a été complétée par trois avenants en 2011 :

##### ■ Avenant n° 1

###### 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

###### 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

##### 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.

Deux nouveaux avenants à cette convention ont été conclus en 2014 :

#### ■ Avenant n° 4

##### Nature et objet

Dans le cadre du rapprochement par Airbus Group et Safran de leurs activités dans le domaine des lanceurs spatiaux, prenant la forme d'une entité commune, Airbus Safran Launchers Holding, détenue à 50 % respectivement par les groupes Airbus et Safran, Safran et l'État ont souhaité qu'Airbus Safran Launchers Holding adhère par voie d'avenant à la convention du 21 décembre 2004, afin de garantir le respect par Airbus Safran Launchers Holding et le maintien au bénéfice de l'État, des droits qui lui sont reconnus par la convention.

Safran et l'État ont également souhaité par cet avenant modifier les stipulations de la convention afin d'inclure les actions d'Airbus Safran Launchers Holding et d'Airbus Safran Launchers S.A.S. (détenue à 100 % par Airbus Safran Launchers Holding), ainsi que les participations apportées par Safran à ces deux entités, dans les listes des filiales et participations protégées par la convention du 21 décembre 2004.

#### Modalités

La signature de cet avenant a été autorisée par le conseil d'administration le 1<sup>er</sup> décembre 2014. L'avenant a été signé le 1<sup>er</sup> décembre 2014 et est entré en vigueur le 14 janvier 2015.

#### ■ Avenant n° 5

##### Nature et objet

Aux termes de la convention du 21 décembre 2004, l'État dispose du droit de désigner, s'il le souhaite, un représentant sans voix délibérative au sein des organes d'administration des filiales stratégiques ou détenant des actifs relatifs aux moteurs d'avions d'armes français, du Groupe Safran.

Dans le cadre d'un projet de transformation de certaines des principales filiales opérationnelles de Safran en S.A.S. (sociétés par actions simplifiées), l'État a souhaité voir réaffirmer, par voie d'avenant, le droit dont il dispose en application de la convention du 21 décembre 2004, quelle que soit la forme sociale des sociétés visées par ladite convention.

#### Modalités

La signature de cet avenant a été autorisée par le conseil d'administration le 17 décembre 2014. L'avenant a été signé le même jour et est entré en vigueur immédiatement.

## 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.

#### 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, 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.

Pour l'exercice 2014, les charges correspondantes inscrites dans les comptes sont de 21 706 euros, dont 6 439 euros au titre des cotisations de prévoyance et 15 267 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<sup>er</sup> janvier 2014, d'un dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies, en France, dont la population éligible est composée de cadres supérieurs du Groupe.

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, complémentaire et supplémentaire) 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 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 néanmoins poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

### AVEC M. JEAN-PAUL HERTEMAN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, ET MM. ROSS MCINNES ET MARC VENTRE, DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS

#### 1. Poursuite de la couverture prévoyance du président-directeur général et de deux 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. 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.

Pour l'exercice 2014, les charges comptabilisées au titre des cotisations de prévoyance se sont élevées à 19 076 euros.

#### 2. Poursuite de la couverture retraite supplémentaire à cotisations définies du président-directeur général et de deux 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. 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.

Pour l'exercice 2014, les charges comptabilisées au titre des cotisations de retraites supplémentaires se sont élevées à 103 742 euros.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 18 mars 2015

Les commissaires aux comptes

**MAZARS**

Thierry Colin

Christophe Berrard

**ERNST & YOUNG et Autres**

Vincent de La Bachelerie

Nicolas Macé

## 8.5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DU 23 AVRIL 2015 – 18<sup>E</sup>, 19<sup>E</sup>, 20<sup>E</sup> ET 21<sup>E</sup> RÉOLUTIONS

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au conseil d'administration de différentes émissions d'actions et de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :

- émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires (18<sup>e</sup> résolution) ;
- émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires, par voie d'offre au public (19<sup>e</sup> résolution) ;
- émission, en cas d'offre publique d'échange initiée par votre société (20<sup>e</sup> résolution), sur le fondement et dans les conditions de la 19<sup>e</sup> résolution, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires, par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et dans la limite de 20 % du capital social par an (21<sup>e</sup> résolution).

Le montant nominal global des augmentations de capital, immédiates ou à terme, pouvant être réalisées en vertu des délégations conférées au conseil d'administration par les 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions ne pourra excéder 25 millions d'euros. Le montant nominal global des augmentations de capital, immédiates ou à terme, pouvant être réalisées en vertu des délégations conférées au conseil d'administration par les 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup>, 21<sup>e</sup>, 23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions ne pourra excéder 30 millions d'euros. Le montant global en principal des titres de créances pouvant être émis en vertu des délégations conférées au conseil d'administration par les 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions de la présente assemblée ne pourra excéder 2 milliards d'euros. En période de préoffre et d'offre publique visant les actions de la Société, le montant nominal global des augmentations de capital, immédiates ou à terme, pouvant être réalisées en vertu des délégations conférées au conseil d'administration par les 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup>, 21<sup>e</sup>, 23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions de la présente assemblée, ne pourra excéder 8 millions d'euros.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 22<sup>e</sup> résolution.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du conseil d'administration au titre des 19<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 18<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 19<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre conseil d'administration en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 18 mars 2015

Les commissaires aux comptes

**MAZARS**

Thierry Colin

Christophe Berrard

**ERNST & YOUNG et Autres**

Vincent de La Bachelerie

Nicolas Macé

## 8.5.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DU CAPITAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DU 23 AVRIL 2015 – 24<sup>E</sup> RÉOLUTION

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés adhérents du plan d'épargne groupe ou de tout plan d'épargne d'entreprise existant au sein du Groupe, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal maximal de l'augmentation du capital susceptible de résulter de cette délégation est fixé à 1 % du capital social, étant précisé que ce montant viendra s'imputer sur le plafond global de 30 millions d'euros fixé à la vingt-cinquième résolution de la présente assemblée.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois la compétence pour décider une augmentation du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des actions.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation du capital serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 18 mars 2015

Les commissaires aux comptes

**MAZARS**

Thierry Colin

Christophe Berrard

**ERNST & YOUNG et Autres**

Vincent de La Bachelerie

Nicolas Macé

## 8.5.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DU 23 AVRIL 2015 – 26<sup>E</sup> RÉOLUTION

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié, ou de certaines catégories d'entre eux, qu'ils appartiennent à votre Société ou à des sociétés du Groupe, ou au profit des mandataires sociaux de votre société pouvant bénéficier de telles attributions en vertu de la loi, ou de certains d'entre eux, qu'ils appartiennent à votre Société ou à des sociétés du Groupe, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total des actions attribuées gratuitement dans le cadre de la présente autorisation ne pourra excéder 0,1 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution du conseil d'administration.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 26 mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

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 notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 18 mars 2015

Les commissaires aux comptes

#### MAZARS

Thierry Colin

Christophe Berrard

#### ERNST & YOUNG et Autres

Vincent de La Bachelerie

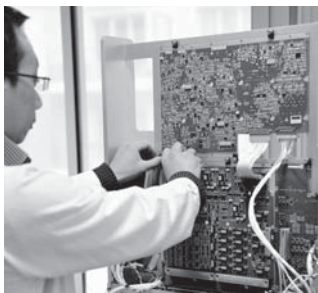
Nicolas Macé



# 9

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>9.1</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>366</b>
9.1.1	Responsable du document de référence	366
9.1.2	Attestation du responsable du document de référence	366
9.1.3	Responsable de l'information financière	366
<b>9.2</b>	<b>COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>367</b>
<b>9.3</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>368</b>
9.3.1	Lieux où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la Société	368
<b>9.4</b>	<b>TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>369</b>
9.4.1	Table de concordance avec le rapport de gestion du conseil d'administration	369
9.4.2	Table de concordance avec le règlement européen n° 809/2004	371
9.4.3	Table de concordance avec le rapport financier annuel	374
9.4.4	Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales	375
9.4.5	Table de concordance avec les informations et renseignements pour l'assemblée générale	377



## 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, Mazars et Ernst & Young et Autres, 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 ou incorporées par référence comme précisé au sommaire du chapitre 3 du présent document de référence, ont fait l'objet de rapports par les contrôleurs légaux figurant aux chapitres 3.2 et 3.4 du présent document au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 et incorporés par référence au présent document pour les exercices clos le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013.

Les rapports des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés des exercices clos les 31 décembre 2013 et 2014, émis sans réserve, contiennent une observation technique relative à un changement de méthode lié aux normes IFRS applicable pour la première fois au cours de l'exercice concerné. »

Paris, le 18 mars 2015

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 Christophe Berrard

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 Nicolas Macé

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](http://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 2014
<b>1</b>	<b>L'activité du Groupe en 2014</b>	<b>Profil et § 2.1</b>
	Synthèse des chiffres clés par activité	<b>Profil et § 2.1.3</b>
<b>2</b>	<b>Les ressources humaines</b>	
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
<b>3</b>	<b>Informations relatives à la RSE</b>	<b>§ 5</b>
<b>4</b>	<b>La recherche et développement</b>	
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
<b>5</b>	<b>Les résultats et la situation financière</b>	
5.1	Résultats consolidés	§ 2.1.2 et § 3.1
5.2	Bilan consolidé au 31 décembre 2014	§ 2.2.2 et § 3.1
5.3	Dépenses de recherche et développement	§ 1.5.4
5.4	Informations sur les délais de paiements des fournisseurs	§ 2.3.3
5.5	Résultats de la Société	§ 2.3 et § 3.3
5.6	Dépenses et charges non déductibles fiscalement	§ 8.2.2
5.7	Projet d'affectation des résultats	§ 8.2.1 et § 8.2.2
<b>6</b>	<b>Les facteurs de risques</b>	
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
<b>7</b>	<b>Les prises de participation</b>	<b>§ 7.1.3</b>

Rubriques du rapport de gestion du conseil d'administration		Document de référence 2014
<b>8</b>	<b>Le capital social et l'actionariat</b>	
<b>8.1</b>	Répartition du capital et des droits de vote	§ 7.3.1 et § 7.3.2
<b>8.2</b>	Pacte d'actionnaires	§ 7.3.5
<b>8.3</b>	Convention avec l'État	§ 7.1.4.2
<b>8.4</b>	Engagement de conservation de titres	§ 7.3.6
<b>8.5</b>	Options de souscription et options d'achat d'actions	§ 7.3.7.3
<b>8.6</b>	Attributions gratuites d'actions	§ 7.3.7.1
<b>8.7</b>	Programmes de rachat d'actions	§ 7.2.7
<b>8.8</b>	L'action Safran	§ 7.5
<b>9</b>	<b>Les mandataires sociaux</b>	
<b>9.1</b>	Mandats et fonctions exercés	§ 6.1
<b>9.2</b>	Rémunérations et avantages	§ 6.2
<b>9.3</b>	Opérations sur les titres de la Société	§ 6.3
<b>10</b>	<b>Les perspectives 2015 et événements significatifs intervenus depuis la clôture</b>	§ 2.4, § 2.5 et § 3.1 Note 32
<b>11</b>	<b>Principales dispositions statutaires</b>	§ 7.1.2
<b>Annexes</b>		
<b>Annexe 1</b>	Tableau des filiales et participations	§ 3.1 – Note 33
<b>Annexe 2</b>	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	§ 8.4
<b>Annexe 3</b>	Délégations accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital	§ 7.2.2.1
<b>Annexe 4</b>	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 2014
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>	
1.1	Nom et fonction des personnes responsables	§ 9.1.1
1.2	Attestation des personnes responsables	§ 9.1.2
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	
2.1	Nom et adresse des contrôleurs légaux	§ 9.2
2.2	Changement éventuel des contrôleurs légaux	§ 9.2
<b>3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	
3.1	Informations financières historiques	Profil
3.2	Informations financières intermédiaires	n.a.
<b>4</b>	<b>Facteurs de risques</b>	§ 4.1
<b>5</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>	
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
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b>	
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 5
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
<b>7</b>	<b>Organigramme</b>	
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
<b>8</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	§ 1.7
8.2	Questions environnementales	§ 1.7 ; § 4.1.9 et § 5.4

## TABLES DE CONCORDANCE

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004		Document de référence 2014
<b>9</b>	<b>Examen de la situation financière</b>	
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
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	
10.1	Capitaux de l'émetteur	§ 3.1 Note 19 et § 3.3 Note 3.7
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
<b>11</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	§ 1.5
<b>12</b>	<b>Informations sur les tendances</b>	
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
<b>13</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	n.a.
<b>14</b>	<b>Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>	
14.1	Informations 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
<b>15</b>	<b>Rémunérations et avantages</b>	
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
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
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
<b>17</b>	<b>Salariés</b>	
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
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	
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
<b>19</b>	<b>Opérations avec les apparentés</b>	§ 7.1.4

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004		Document de référence 2014
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
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 2013, § 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
<b>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>	
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	Informations 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
<b>22</b>	<b>Contrats importants</b>	§ 7.1.4.2
<b>23</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	
23.1	Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert	n.a.
23.2	Informations provenant d'une tierce partie	n.a.
<b>24</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	§ 9.3
<b>25</b>	<b>Informations sur les participations</b>	§ 7.1.3, § 3.1 Note 33 et § 3.3 Note 3.1

### 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 2014
<b>Attestation de la personne responsable</b>	<b>§ 9.1.2</b>
<b>Rapport de gestion du conseil d'administration</b>	<b>Il convient de se référer à la table de concordance § 9.4.1</b>
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)	<b>§ 2.1 ; § 4 et § 5.4</b>
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)	<b>§ 7.1.2.2, § 7.1.2.6, § 7.2.6 et § 7.3.1</b>
Informations relatives aux rachats d'actions (art. L. 225-211, al. 2 du Code de commerce)	<b>§ 7.2.7</b>
<b>Rapport du président du conseil d'administration</b>	<b>§ 6.5</b>
<b>États financiers et rapports</b>	
Comptes sociaux	<b>§ 3.3</b>
Comptes consolidés	<b>§ 3.1</b>
Procédures judiciaires et d'arbitrage	<b>§ 3.1 Note 31</b>
Changement significatif dans la situation financière ou commerciale	<b>§ 3.1 Note 32</b>
Rapports des commissaires aux comptes	<b>§ 3.2 ; § 3.4 ; § 6.6 et § 8.5</b>
Honoraires versés aux commissaires aux comptes	<b>§ 6.4</b>



## 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 prévues 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 2014
<b>1</b>	<b>Informations sociales</b>	
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 et § 5.3.5
1.7.2	À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	§ 5.3.1 et § 5.3.6
1.7.3	À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	§ 5.2.1 et § 5.3.1
1.7.4	À l'abolition effective du travail des enfants	§ 5.2.1 et § 5.3.1

Rubriques de l'article R. 225-105 du Code de commerce		Document de référence 2014
<b>2</b>	<b>Informations environnementales</b>	
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
<b>3</b>	<b>Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable</b>	
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 2014
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	<b>Il convient de se référer à la table de concordance § 9.4.1</b>
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](http://www.safran-group.com), à la rubrique Finance.

*Conception et réalisation : RR DONNELLEY (1<sup>er</sup> de couverture : Havas Worldwide Paris)*

*Crédits photos : Patrick Boulen / Aircelle / Safran – Philippe Stroppa / Snecma / Safran – Brenton Bartay / CAPA Pictures / Safran – Adam Wiseman / CAPA Pictures / Snecma / Safran – Christian Fleury / CAPA Pictures / Safran – Adrien Deneu / Morpho / Safran – Cyril Abad / CAPA Pictures / Safran – Alexandre Paringaux / Safran – Yann Piriou / Hispano Suiza / Safran – Studio Pons / Safran – Thierry Mamberti / Hispano-Suiza / Safran – Jessica Chou / CAPA Pictures / Safran – David Peart / CAPA Pictures / Safran – Remy Bertrand / Turbomeca / Safran – Alain Ernoult / Snecma / Safran – Stephane Spach / Safran – Jean-Christophe Moreau / Creative Center / Safran – Messier-Bugatti-Dowty-Site-de-Colomiers-Juin2014 / Eric Drouin / Snecma / Safran – Thierry Mamberti / Safran – Agnieszka Rayss / CAPA Pictures / Safran – Daniel Linares / Sagem / Safran – Roberto Frankenberg / 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](http://www.safran-group.com)

