

RAPPORT INTÉGRÉ 2025



SOMMAIRE

Profil P.01
Message de Ross McInnes
& Olivier Andriès P.02

01

Stratégie, tendances
et enjeux

P.06

02

Développement
durable

P.36

03

Gouvernance
& Risques

P.54

PRÉAMBULE

Toutes les données chiffrées de ce rapport intégré sont exprimées en données ajustées, sauf mention contraire.

Voir dans le document d'enregistrement universel 2025, § 1.5.1, la table de passage du compte de résultat consolidé au compte de résultat en données ajustées et la nature des ajustements.



3^e ACTEUR AÉRONAUTIQUE MONDIAL HORS AVIONNEURS*

**PLUS DE 110 000
COLLABORATEURS**

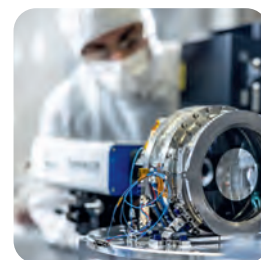
(au 31 décembre 2025)



PROPULSION

15,7 Mds€

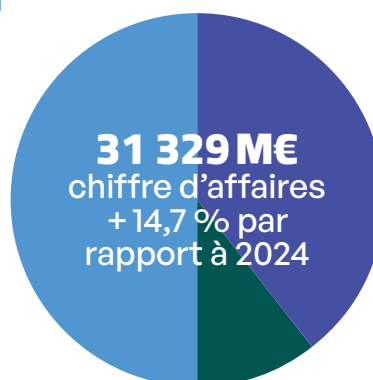
Chiffre
d'affaires



ÉQUIPEMENTS & DÉFENSE

12,3 Mds€

Chiffre
d'affaires



AIRCRAFT INTERIORS

3,3 Mds€

Chiffre
d'affaires

Notre raison d'être

« Grâce à l'engagement de ses collaborateurs, grâce à l'innovation et à l'excellence opérationnelle, Safran invente, fabrique et soutient en service des solutions de haute technologie pour contribuer durablement à un monde plus sûr, où le transport aérien devient toujours plus respectueux de l'environnement, plus confortable et plus accessible. Safran engage aussi ses compétences au service d'enjeux stratégiques tels que la défense et l'accès à l'espace. »

* Critère de classement : chiffre d'affaires, source : Safran.



Ross McInnes —
Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'attache avant tout à la création de valeur durable. Il veille à assurer une croissance rentable au bénéfice des actionnaires et des salariés, tout en plaçant la responsabilité sociétale au cœur de la stratégie du Groupe. Ainsi, au travers d'une démarche responsable et respectueuse, nous nous efforçons de répondre aux attentes de l'ensemble de nos parties prenantes. Par des actions concrètes et un investissement soutenu dans l'innovation, nous contribuons activement à bâtir une aviation durable.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'année 2025 aura été remarquable pour Safran, avec une demande extrêmement soutenue dans l'ensemble de nos secteurs d'activité, civils comme militaires.

Le trafic aérien a poursuivi sa croissance et un nombre record de passagers a été transporté dans le monde, ce qui s'est traduit par une activité d'après-vente pour moteurs civils supérieure aux prévisions initiales. Un nombre record de moteurs LEAP a été livré, atteignant un sommet historique de 1 802 unités, soit une progression de 28 % par rapport à 2024. La robustesse de nos carnets de commandes nous offre une bonne visibilité à long terme. Nous avons notamment signé d'importantes commandes de moteurs LEAP avec ANA, Ryanair, Malaysia Aviation Group, Riyadh Air, qui a également choisi nos roues et freins. Emirates a sélectionné nos sièges Business et Economy pour ses Boeing 777 et A380, ce qui a conduit à la création d'une joint-venture en vue d'implanter un site d'assemblage à Dubaï. Enfin, notons qu'Airbus Helicopters nous a retenus pour la motorisation du programme H140.

Dans le domaine de la défense, la hausse des budgets à l'échelle mondiale a dynamisé nos activités, nous conduisant à fortement augmenter la production des équipements électroniques, des systèmes de propulsion de missiles, des capteurs et des munitions intelligentes AASM HAMMER. Nous avons également signé un accord en vue d'établir un partenariat stratégique avec la société indienne Bharat Electronics Limited pour la fabrication d'AASM HAMMER en Inde. Parallèlement, nous avons célébré avec Dassault Aviation la livraison du 300^e Rafale, enregistré la commande de 26 Rafale Marine par l'Inde,



Olivier Andriès — Directeur Général

Portés par l'expertise de nos collaborateurs et par une forte culture d'innovation, nous conjuguons excellence opérationnelle, rigueur technique et exigence qualité-sécurité pour développer des solutions fiables et durables, en phase avec les attentes de nos clients et partenaires.

et annoncé le développement du moteur M88 T-REX, destiné au futur Rafale standard F5. Avio Aero rejoint notre partenariat stratégique avec MTU pour motoriser la prochaine génération d'hélicoptères militaires européens. Nous avons par ailleurs étendu notre réseau de coopération en nouant de nouveaux partenariats avec Bombardier, Diehl, Babcock, Kongsberg et ICEYE, renforçant ainsi notre écosystème de défense à l'international. L'acquisition des

activités d'actionnement et de commandes de vol de Collins Aerospace, présentes dans 7 pays, a été finalisée. Cette acquisition renforce notre portefeuille d'équipements critiques pour l'aéronautique et la défense, et porte sur une activité clé pour la prochaine génération d'avions. Sur le plan industriel, nous avons continué à investir massivement dans nos capacités de production et de maintenance afin d'accompagner l'augmentation des cadences.

Vision stratégique à horizon 2028

La priorité absolue de Safran reste la sécurité et la qualité. Le Groupe s'attache également à renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement, à poursuivre sa montée en cadence de ses activités de première monte et de MRO ainsi qu'à assurer une transition fluide des activités de services entre les moteurs CFM56® et LEAP®. Safran accélère par ailleurs la croissance de ses activités dans la Défense et l'Espace. Le Groupe s'appuie sur l'innovation pour se placer au cœur de la décarbonation et préparer la prochaine génération d'avions, tout en maintenant une politique d'investissements disciplinée et une stratégie de fusions-acquisitions ciblée, associée à la rationalisation du portefeuille. À l'horizon 2028, Safran vise une croissance durable des bénéfices et des cash-flows, permettant un juste retour aux actionnaires.

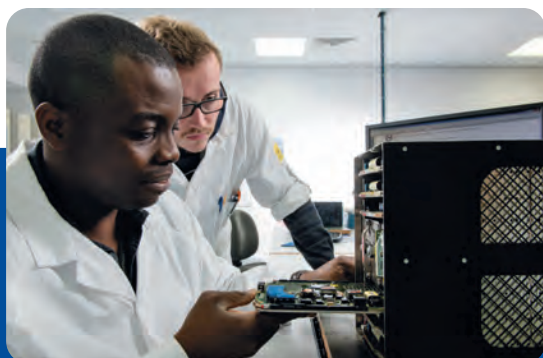
Notons en particulier : en Belgique, l'ouverture de Safran Blades ; en France, l'annonce de notre quatrième usine de freins carbone ; en Inde, la mise en service d'un centre de maintenance, réparation et révision (MRO) dédié au moteur LEAP et le lancement d'un centre MRO pour le moteur M88 ; et enfin, au Maroc, le lancement d'un centre MRO dédié au moteur LEAP et l'annonce de la construction d'une usine d'assemblage finale de moteurs LEAP.

En juin, le Salon du Bourget a été un moment fort, offrant une vitrine privilégiée pour présenter nos dernières avancées, notamment nos solutions technologiques de pointe pour la prochaine génération d'avions. Cet événement a également été l'occasion de célébrer le centenaire de Safran Electronics & Defense, les vingt ans de Safran et les dix ans de Safran Tech. Autant de jalons qui témoignent de la richesse de notre héritage et de l'ampleur de nos investissements en recherche et innovation, notamment en faveur de la décarbonation du secteur aérien.

Cette dynamique globale s'est traduite par l'atteinte de résultats financiers records en chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et cash-flow libre. Dans un contexte incertain, cette performance démontre la résilience de notre modèle économique et notre engagement constant en faveur de l'excellence opérationnelle.

Forts de ces réalisations, nos ambitions pour 2026 sont claires : poursuivre une croissance rentable à deux chiffres, continuer à augmenter nos cadences de production, renforcer la résilience de notre chaîne d'approvisionnement et accélérer le développement de la prochaine génération de moteurs ultra-sobres.

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



Safran acquiert les activités d'actionnement et de commandes de vol de Collins Aerospace

En 2025, Safran a finalisé l'acquisition des activités d'actionnement et de commandes de vol de Collins Aerospace, systèmes dont la fonction est critique pour les avions commerciaux et militaires, et les hélicoptères. Grâce à cette acquisition, Safran est devenu un leader mondial des systèmes d'actionnement et de commandes de vol. Ces nouvelles activités viennent compléter le portefeuille du Groupe en matière d'équipements critiques et permettent de tirer parti d'expertises complémentaires en actionnement hydraulique et électromécanique, positionnant ainsi Safran de manière optimale sur les programmes aéronautiques de prochaine génération (voir page 24). Les activités acquises emploient environ 4 000 personnes sur huit sites en Europe, en Asie et en Amérique du Nord, servent quelque 180 programmes et ont généré près de 1,55 Md\$ de chiffre d'affaires en 2024.

4 000 COLLABORATEURS
répartis dans **8 sites**
principaux en Europe,
Asie et aux États-Unis

180 PROGRAMMES
intégrés à bord
des systèmes
d'actionnement et
de commandes de vol
des programmes
(civils, défense
et hélicoptères)

PRINCIPALES ANNONCES 2025



PROPULSION

◀ **SAFRAN RENFORCE SON ANCRAGE INDUSTRIEL AU MAROC ET EN INDE pour accompagner la croissance du trafic aérien mondial**

Le lancement du nouveau site de maintenance et de réparation de moteurs LEAP et l'annonce de l'implantation d'une nouvelle ligne d'assemblage du moteur LEAP-1A à Casablanca permettent d'accompagner la croissance rapide de la flotte de moteurs LEAP de CFM International. L'atelier de maintenance et de réparation, opérationnel en 2027, disposera d'une surface industrielle de 25 000 m², d'une capacité de maintenance de 150 moteurs par an, et générera 600 nouveaux emplois à horizon 2030.

Safran a également inauguré à Hyderabad son plus grand centre au monde de maintenance, réparation et révision (MRO) pour les moteurs LEAP du Groupe. D'une superficie de 45 000 m², cet atelier sera doté à terme d'une capacité annuelle de maintenance de 300 moteurs LEAP et d'un banc d'essai de nouvelle génération.

DÉFENSE

▶ **SAFRAN ANNONCE UNE VERSION À POUSSÉE AUGMENTÉE DU M88 destinée aux futures évolutions du Rafale**

Safran a lancé au Salon du Bourget une nouvelle version de son moteur M88, le M88 T REX, destinée aux futures évolutions du Rafale. Ce moteur offre une poussée portée à 9 tonnes avec post combustion (soit 20 % de poussée supplémentaire), grâce à des améliorations ciblées du compresseur, de la turbine et de la tuyère, tout en conservant dimensions, modularité, consommation et coût de possession.



ÉQUIPEMENTS

▶ **SAFRAN CHOISIT LA FRANCE pour implanter sa nouvelle usine de freins carbone**

Safran a annoncé l'implantation de sa nouvelle usine de production de freins carbone aéronautiques dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. Elle viendra compléter le dispositif de production mondiale existant de Safran Landing Systems – à Villeurbanne (France), Walton (États-Unis) et Sendayan (Malaisie). Avec une entrée en service prévue en 2030, ce site permettra à Safran d'accroître progressivement sa production pour atteindre une augmentation de 25 % en 2037.



AIRCRAFT INTERIORS

▶ **EMIRATES ET SAFRAN SIGNENT UN PROTOCOLE D'ACCORD pour implanter une unité de fabrication et d'assemblage de sièges à Dubaï**

Cette coopération industrielle se concentrera dans un premier temps sur les sièges de classe Affaires et Économie pour les projets de réaménagement des cabines (retrofit), avec la possibilité de s'étendre par la suite à l'équipement des avions neufs (line-fit). Safran prévoit de finaliser cette installation d'ici le quatrième trimestre 2027, avec une empreinte industrielle d'environ 20 000 à 25 000 m². La montée en cadence se fera progressivement, avec dans un premier temps l'assemblage de jusqu'à 1000 sièges de classe Affaires par an.



01

Stratégie, tendances et enjeux

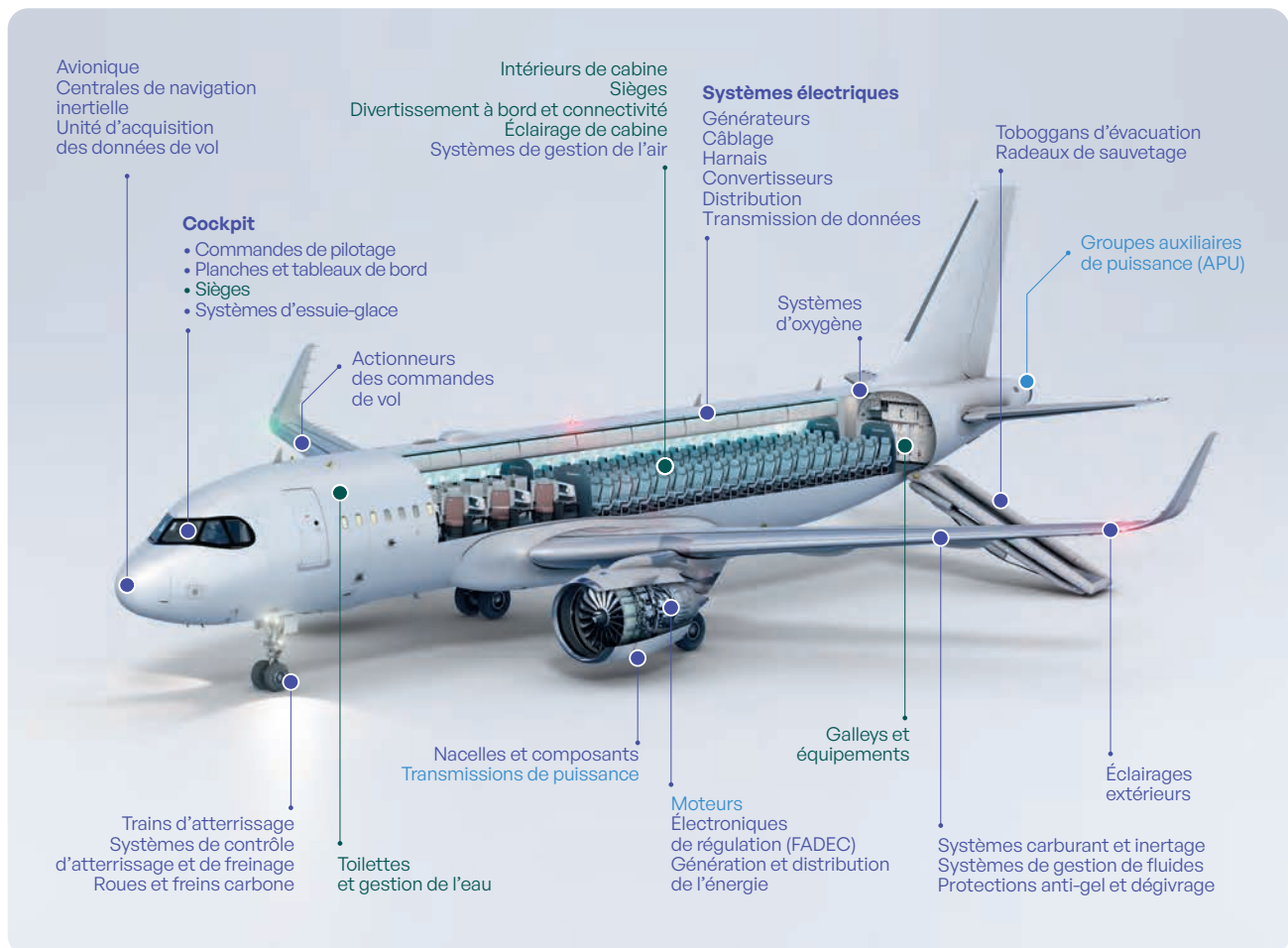
Une offre complète	08
Un acteur mondial de premier plan	10
Le modèle d'affaires de Safran	12
Tendances marchés et environnement	14
Les enjeux	20
Ambitions finance	34





UNE OFFRE COMPLÈTE

Présent sur l'ensemble des composants d'un aéronef, Safran œuvre pour bâtir l'avenir de l'aéronautique mondiale et pour être le partenaire de choix des avionneurs, des compagnies aériennes, des loueurs, des forces armées...



L'ADN de Safran **au cœur de nos activités**

Sûreté & mission critique :

des équipements dont la performance contribue à la sécurité et la continuité des opérations.

Haute intensité technologique :

innovation, ingénierie de pointe et maîtrise industrielle sur des systèmes complexes.

Après-vente solide :

une base installée et des services qui prolongent la valeur sur tout le cycle de vie.

Croissance rentable :

discipline rigoureuse d'exécution et allocation de capital au service d'une performance durable.



Propulsion

RÉPARTITION DU
CHIFFRE D'AFFAIRES 2025

65 % Services
35 % Première monte

Safran est un motoriste complet⁽¹⁾ pour le compte des avionneurs (civils et militaires) et des hélicoptéristes. Afin de gagner en efficacité économique et de partager ses risques, Safran a développé les moteurs CFM56® et LEAP® en partenariat avec GE Aerospace dans le cadre de CFM International, co-entreprise à 50/50 créée dans les années 1970, et renouvelée jusqu'en 2050. Safran facilite également l'accès à l'espace au travers de sa participation à hauteur de 50 % dans la co-entreprise ArianeGroup.

POSITIONS STRATÉGIQUES

N° 1 mondial des moteurs d'avions civils court et moyen-courriers (en partenariat avec GE Aerospace)

N° 1 mondial sur les moteurs d'hélicoptères

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

15,7 Mds€
Chiffre d'affaires

50 % du chiffre
d'affaires 2025
du Groupe

32 407
collaborateurs



Aircraft interiors

RÉPARTITION DU
CHIFFRE D'AFFAIRES 2025

37 % Services
63 % Première monte

Avec pour mission d'assurer la sécurité des passagers tout en leur assurant un confort optimal, Safran développe des intérieurs de cabine, des sièges passagers et équipages, des systèmes de gestion des déchets et de distribution d'eau potable et une offre de reconfiguration d'intérieurs d'appareils commerciaux. L'activité intérieurs d'avions s'adresse autant aux avionneurs qu'aux loueurs d'avions et aux opérateurs. En 2025, Safran a conclu un accord définitif avec la société Kingswood Capital Management, en vue de la cession de Safran Passenger Innovations, la division de Safran spécialisée dans les solutions de divertissement et de connectivité à bord des avions. La transaction a été réalisée début 2026.

POSITIONS STRATÉGIQUES

N° 1 mondial des intérieurs d'avions

3,3 Mds€
Chiffre d'affaires

11 % du chiffre
d'affaires 2025
du Groupe

18 188
collaborateurs

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

Équipements & Défense



RÉPARTITION
DU CHIFFRE
D'AFFAIRES 2025

39 % Services
61 % Première monte

Safran est l'un des équipementiers leaders mondiaux, assurant des fonctions critiques dans l'aéronautique et la défense avec les systèmes d'atterrissage, d'orientation et de freinage, les nacelles, la chaîne électrique et l'ingénierie associée. Sa division Aerosystems offre des systèmes de sécurité (toboggans, masques à oxygène, génération d'oxygène embarqué, etc.) et des systèmes de gestion des fluides. En 2025, le Groupe a acquis les activités d'actionnement et de commandes de vol de Collins Aerospace, se positionnant comme un des leaders du secteur et de manière optimale pour les programmes aéronautiques de prochaine génération. Dans le secteur de la défense, Safran dispose d'un portefeuille de produits diversifiés et adaptés à la transformation du champ de bataille : optronique, solutions de positionnement, navigation et temps, drones et solutions anti-drones, système d'armement air-sol intelligent AASM HAMMER...

POSITIONS STRATÉGIQUES

N° 1 mondial

- trains d'atterrissage
- roues et freins carbone (avions civils de plus de 100 places)
- toboggans d'évacuation
- systèmes d'oxygène

N° 2 mondial

- équipements électriques aéronautiques
- transmission de puissance
- systèmes d'actionnement pour appareils civils et militaires

N° 1 européen

- propulsion plasmique pour satellites
- systèmes de navigation inertielle
- systèmes PNT résilients

N° 2 européen

- systèmes optroniques

12,3 Mds€
Chiffre d'affaires

39 % du chiffre d'affaires
2025 du Groupe

55 292
collaborateurs

UN ACTEUR MONDIAL DE PREMIER PLAN

La présence mondiale de Safran

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

Plus de
110 000
COLLABORATEURS
RÉPARTIS DANS
29 PAYS

93 %
des salariés du Groupe
ont suivi au moins
une formation en 2025

5,6 %
du capital détenu
par les salariés
et anciens salariés

30 %
de femmes
dans les effectifs

AMÉRIQUES

28 000

collaborateurs

 55  29  11

EUROPE

67 000

collaborateurs,
dont **54 000** en France

 103  20  29

AFRIQUE MOYEN-ORIENT

8 000

collaborateurs

 11  2  2

ASIE OCÉANIE

7 000

collaborateurs

 9  11  4

**Répartition
géographique
des effectifs
et des
établissements
fin 2025 ⁽¹⁾**

**Nombre
d'établissements ⁽²⁾**



Activités
de R&D et
de production



Activités
de services,
maintenance
et réparation



Activités
commerciales
et administratives
et bureaux de
représentation

(1) Illustration de la répartition par pays des effectifs au 31/12/2025 des sociétés (i) détenues directement ou indirectement à plus de 50 % par Safran et (ii) dont les effectifs sont supérieurs à 10. Le périmètre de reporting des établissements couvre les sociétés consolidées par Safran au 31/12/2025.

(2) Un établissement est une entité juridique qui recouvre un ou plusieurs sites qui peuvent être tertiaires, de production, de services et de maintenance.

15

NOUVEAUX SITES acquis ou inaugurés en 2025

ROYAUME-UNI

- WOLVERHAMPTON
- BANBURY

SAFRAN ELECTRONICS & DEFENSE

Systèmes d'actionnement
et de commandes de vol

ÉTATS-UNIS

- COLORADO

SAFRAN ELECTRONICS & DEFENSE

(Safran DSI)

Production de moteurs
plasmiques pour satellites

- OHIO

SAFRAN AIRCRAFT ENGINES

Réparation de pièces de moteurs
aéronautiques

FRANCE

- VERNON
- SAINT-OUEN-L'AUMÔNE

SAFRAN ELECTRONICS & DEFENSE

Systèmes d'actionnement
et de commandes de vol

BELGIQUE

- MARCHIN

SAFRAN AERO BOOSTERS

Production d'aubes
de compresseur

INDE

- HYDERABAD

SAFRAN AIRCRAFT ENGINES

Centre de maintenance
pour le moteur LEAP

MEXIQUE

- CHIHUAHUA

SAFRAN AEROSYSTEMS

Production de
systèmes d'évacuation
et de composants
pour sièges d'avion

MAROC

- CASABLANCA

SAFRAN AIRCRAFT ENGINES

Centre de maintenance
pour le moteur LEAP

ITALIE

- TURIN
- BRUGHERIO
- LUSERNA

SAFRAN ELECTRONICS & DEFENSE

Systèmes d'actionnement
et de commandes de vol

INDONÉSIE

- BANDUNG

SAFRAN ELECTRONICS & DEFENSE

Systèmes d'actionnement
et de commandes de vol

SINGAPOUR

- SINGAPOUR

SAFRAN ELECTRICAL & POWER

Production et de maintenance
de systèmes électriques aéronautiques

LE MODÈLE D'AFFAIRES SAFRAN

RESSOURCES

UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS ADAPTÉ AUX ENJEUX DU MARCHÉ

- **50 %** Propulsion
- **39 %** Équipements & Défense
- **11 %** Aircraft Interiors

DES SOLUTIONS ADAPTÉES ET DIFFÉRENCIANTES

- 1^{er} titulaire de brevets d'invention en France

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE RÉSILIENT

- **Plus de 50 %** d'activités de services

UNE POLITIQUE RSE AMBITIEUSE

- Agir pour l'environnement
- Être un employeur exemplaire
- Incarner l'industrie responsable

DES OBJECTIFS CLIMATIQUES VALIDÉS PAR SBTi

DES COLLABORATEURS ENGAGÉS ET TALENTUEUX

- **Plus de 110 000** collaborateurs
- **31 heures** de formation en moyenne par an et par employé

UNE POSITION FINANCIÈRE SOLIDE

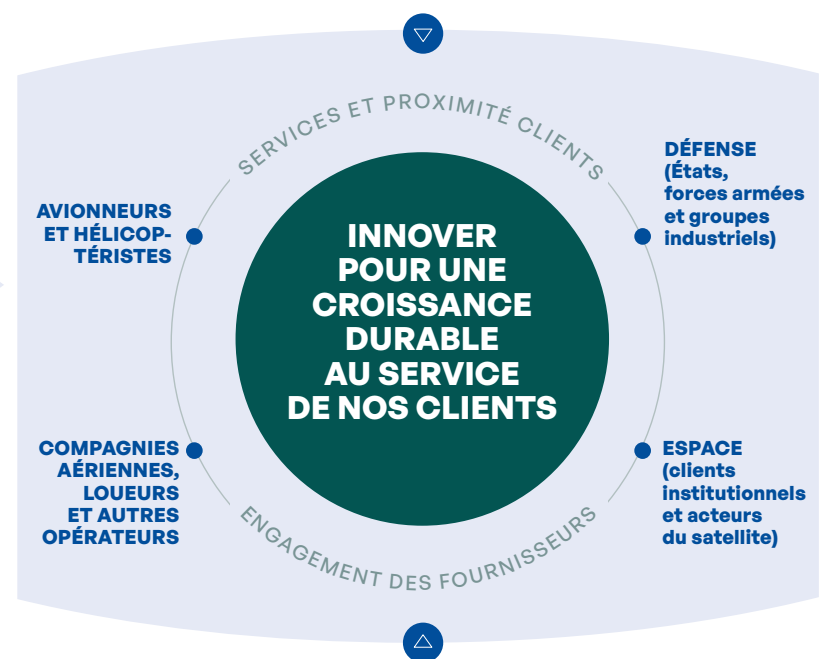
STRATÉGIE

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

AXES STRATÉGIQUES

Décarboner ses produits et ses opérations

Renforcer son rôle dans les activités de souveraineté



Accélérer l'innovation durable

Renforcer l'excellence opérationnelle en s'appuyant sur le digital et l'intelligence artificielle

LEVIERS MAJEURS

MACRO-TENDANCES



Croissance du trafic aérien

CRÉATION DE VALEUR

CLIENTS

- **31,3 Mds€** (chiffre d'affaires 2025)
- Des produits et des services sûrs, fiables, disponibles, efficaces, innovants et compétitifs

SALARIÉS

- **8,7 Mds€** (frais de personnel 2025)
- Des conditions de travail et un modèle social attractifs incluant un partage de la valeur

FOURNISSEURS

- **17,6 Mds€** (achats 2025)
- Label relations fournisseurs et achats responsables

ACTIONNAIRES

- TSR⁽¹⁾ 2005-2025 : **+15,5 %** par an
- Dividende 2025 (payé en 2026) : **3,35 €/action***

ÉTATS

- **2,2 Mds€** (charge d'impôt courant et impôts de production 2025)
- Le meilleur de la technologie mondiale au service de la **souveraineté nationale, européenne et des alliés**, et de la dissuasion nucléaire française

INVESTISSEMENTS POUR LA CROISSANCE FUTURE

- **4,5 %** du chiffre d'affaires consacrés à la R&D autofinancée en 2025
- **88 %** des dépenses de R&T autofinancées consacrées à l'efficacité environnementale
- **1,2 Md€** d'investissements corporels

(1) TSR (Total Shareholder Return) : rendement total de l'action.

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



* Soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 21 mai 2026.

Décarbonation
de l'aviation

Dynamique du marché
de la défense/souveraineté

PRINCIPAUX MARCHÉS

Les principaux marchés sur lesquels le Groupe opère bénéficient d'une demande robuste et dynamique, en particulier grâce à une croissance significative et durable du trafic aérien et à une bonne dynamique sur la défense. À ce titre, Safran accroît ses capacités de production et contribue à la maintenance opérationnelle de la flotte en service afin de répondre aux besoins de ses clients.

Aviation civile

Un marché en croissance continue

Le segment court et moyen-courrier a poursuivi sa croissance en 2025, sur des niveaux élevés. Le segment long-courrier a dépassé son niveau de 2019.

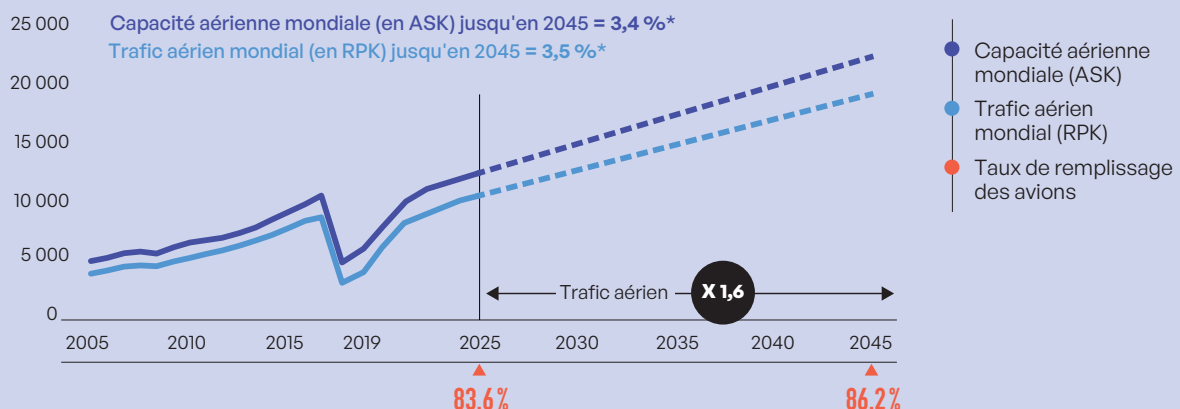
En 2025, le trafic court et moyen-courrier a poursuivi sa croissance. La capacité des avions court et moyen-courrier, exprimée en ASK (siège au kilomètre offert), est passée de 114 % en 2024 à 121 % en 2025, par rapport à son niveau de 2019. Portée par une demande accrue dans toutes les régions du monde, à l'exception notable du marché domestique américain, la croissance du trafic en 2025 continue d'être forte, dans un contexte de livraisons d'avions neufs limitées et entraînant un faible niveau de retrait d'avions en service. Pour les avions long-courriers, le trafic en ASK est passé de 95 % en 2024 à 100 % sur l'année 2025, par rapport à son niveau de 2019.

La reprise progressive du trafic aérien international est majoritairement liée à la forte croissance en Asie et au Moyen-Orient. Malgré des tensions commerciales en 2025, l'impact sur le trafic de cargo aérien fut limité (+3,7 % par rapport à 2024).

Dans ce contexte favorable pour l'aviation civile, les cadences de production d'avions neufs continuent de croître. En 2026, le trafic aérien devrait bénéficier d'une demande en croissance mais il dépendra également de l'offre et donc de la capacité des avionneurs à livrer assez d'avions neufs de nouvelle génération. Même si les tensions géopolitiques et commerciales mondiales n'ont eu qu'un impact limité en 2025 sur le trafic aérien, elles pourraient finir par l'impacter à moyen-long terme.

TRAFIC AÉRIEN COMMERCIAL, PRÉVISIONS MONDIALES

Les prévisions de croissance à long terme restent soutenues.



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

**Prévision de livraisons
d'avions pour les
20 prochaines années**

41 900

**LIVRAISONS D'AVIONS
(2026-2045)**

30 600

Court et moyen-courriers

8 100

Long-courriers, dont
près de 940 avions cargo

3 200

Régionaux



Source : Safran

Hélicoptères

De forts besoins de renouvellement

Flotte d'hélicoptères

La flotte mondiale d'hélicoptères s'établit en 2025 à environ 50 000 hélicoptères à turbine dans le monde, 60 % d'entre eux exploités par des opérateurs civils et parapublics, 40 % par des opérateurs militaires.

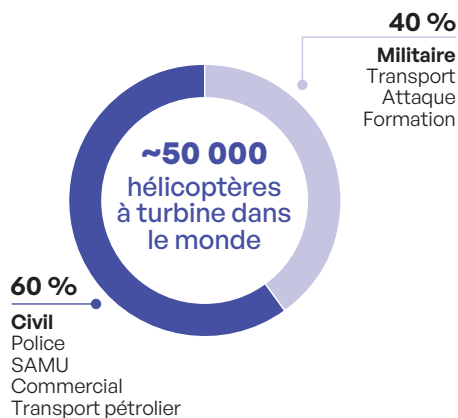
Commandes d'hélicoptères

Le besoin en hélicoptères neufs reste fort, à la fois pour continuer à équiper certains pays peu équipés, mais également pour renouveler des flottes vieillissantes. Cela se traduit par des niveaux de commandes élevés.

La hausse des budgets de défense permet à certains pays d'anticiper le remplacement de leurs flottes (ex : 82 hélicoptères en Allemagne ; 100 hélicoptères en Espagne). D'autres commandes militaires et parapubliques pourraient venir de plusieurs gouvernements en Asie, Moyen-Orient et Amérique du Sud. Le marché civil est également dynamique, tiré par les missions de sécurité civile, tourisme ou transport vers les plateformes pétrolières. Les entrées en service d'appareils de nouvelle génération (récentes comme le H160 d'Airbus Helicopters fin 2022, ou à venir comme le H140 d'Airbus Helicopters ou le R88 de Robinson) contribuent à dynamiser la demande.

Production d'hélicoptères

Safran prévoit une augmentation de la production mondiale d'hélicoptères sur les 3 à 5 prochaines années, afin de répondre à la demande soutenue. Dans ce contexte, la montée en cadence des industriels reste un enjeu majeur, notamment en raison des difficultés persistantes dans la chaîne d'approvisionnement. Safran Helicopter Engines accompagnera l'entrée en service de cinq nouveaux hélicoptères motorisés par ses turbines d'ici la fin de la décennie.





381 Mds€

Budgets 2025 de défense
des pays de l'Union
européenne

50,5 Mds€

Budget 2025
des armées en France
(hors pensions et retraites)

Défense

Des perspectives de croissance

**Les budgets de défense et de l'espace
ont continué de croître dans le monde en 2025.**

Avec la montée des tensions géopolitiques, les budgets de défense connaissent une hausse significative depuis plusieurs années dans les pays occidentaux et alliés. Les États-Unis demeurent en tête avec un budget de 980 milliards de dollars prévu pour 2025, représentant plus de 3 % de leur PIB. Bien que fragmenté, le total des dépenses des États membres de l'Union européenne se classe en deuxième position, atteignant 381 milliards d'euros en 2025, soit 2,1 % du PIB des 27 pays, marquant une progression de 62,8 % depuis 2020. Certaines nations européennes, telles que la Pologne, les pays baltes et scandinaves, ont considérablement augmenté leurs budgets, dépassant largement les 3 % de leur PIB.

Une croissance des investissements dans la défense est également observée au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique, où l'Arabie Saoudite, le Qatar et l'Inde se positionnent désormais parmi les principaux importateurs mondiaux d'équipements de défense.

En mars 2025, la Commission européenne a dévoilé le plan *ReArm Europe* visant à mobiliser jusqu'à 800 milliards d'euros pour permettre aux États membres de renforcer rapidement leurs capacités dans un contexte de réarmement à court et moyen terme. À travers le règlement SAFE (*Security Action For Europe*), ce plan défend la préférence européenne, en permettant notamment à la Commission de lever jusqu'à 150 milliards d'euros pour soutenir les

investissements des États membres dans leur propre industrie de défense. Pour la première fois, ce règlement introduit une conditionnalité liée à l'origine des équipements : les prêts devront financer des matériels composés d'au moins 65 % de pièces d'origine européenne, tandis que les équipements complexes devront légitimement être conçus par une entité européenne afin de garantir le contrôle de la propriété intellectuelle, du savoir-faire technique et, en définitive, des clés d'utilisation des systèmes.

En France, le budget des armées était de 50,5 Mds€ (hors pensions et retraites) en 2025 et sera de 68 Mds€ en 2030, soit 2,2 % du PIB. Les grandes orientations de la loi de programmation militaire couvrant la période 2024-2030 sont le maintien de la crédibilité de la dissuasion nucléaire et la supériorité opérationnelle. Pour ce faire, les armées anticipent les sauts technologiques : spatial, drones, cyber et intelligence artificielle, tout en renforçant les investissements dans les domaines historiques.

Ces tendances devraient persister, comme l'illustre l'engagement des pays de l'OTAN au dernier sommet de continuer d'accroître leurs budgets jusqu'à atteindre 3,5 % de leur PIB pour la défense.

Grâce à son empreinte internationale et à ses compétences reconnues dans les domaines des avions de combat, de l'électronique de défense et du spatial, Safran s'impose comme un équipementier stratégique pour la défense.

En particulier, le Groupe adopte autant que possible une approche « *local-to-local* » privilégiant la vente directe sur les marchés où il est implanté, tout en poursuivant parallèlement une stratégie active d'exportation.

3 QUESTIONS À...



Fabien Kuzniak —
Conseiller militaire de Safran

« Les innovations enregistrées en robotisation et en intelligence artificielle invitent à une remise en question profonde des paradigmes existants. »

Comment analysez-vous l'évolution du champ de bataille et l'augmentation des budgets de défense afférents ?

F.K. Nous vivons une période de bascule stratégique dans un monde de fractures et de tensions durables avec une multiplication des conflits armés de haute intensité et la reprise de conflits larvés. Sur le continent européen, l'invasion de l'Ukraine en février 2022 a constitué une rupture fondamentale. Les États renforcent désormais substantiellement leurs investissements dans la défense et la sécurité, afin de renforcer leur souveraineté et d'assurer la protection de leurs citoyens. Les membres de l'OTAN se sont engagés au dernier sommet à accroître leurs efforts : 3,5 % de leur PIB pour la défense et jusqu'à 5 % en y incluant les dépenses de sécurité, y compris de cybersécurité. Cette évolution s'inscrit dans une dynamique internationale plus large et pérenne, marquée par des niveaux de dépenses militaires dont la tendance restera à la hausse dans les prochaines années.

Quelles solutions Safran peut-il apporter face à l'évolution des besoins des armées ?

F.K. Chaque nation oriente ses choix militaires d'investissement vers des armements accessibles financièrement pour favoriser la masse (drones, munitions) ou décisifs via des technologies de pointe. Simultanément, l'attention se déplace vers de nouveaux champs de bataille — espace, cyberspace et opérations d'influence — en complément des domaines terrestres, aériens et maritimes traditionnels. Les innovations enregistrées en robotisation et en intelligence artificielle invitent à une remise



en question profonde des paradigmes existants, encourageant le développement d'architectures davantage modulaires, une conduite des opérations en temps réel, ainsi qu'une automatisation croissante du champ de bataille. Safran, acteur majeur de la souveraineté militaire et spatiale de la France et des pays alliés ou partenaires, offre des équipements de haute technologie et accompagne ces changements. Le Groupe anticipe les besoins de ses clients afin de motoriser les aéronefs de nouvelle génération, proposer des solutions résilientes comme les produits PNT (produits de positionnement, de navigation et de synchronisation éprouvés) ou intégrer l'intelligence artificielle et l'espace au service des forces armées. Cela se traduit par de fortes augmentations de nos capacités de production.

Comment la montée en puissance de l'intelligence artificielle redéfinit-elle le rôle du soldat ?

F.K. L'accélération du tempo opérationnel va être exponentielle à mesure de l'arrivée de l'IA dans l'analyse des informations, la coordination des vecteurs et la proposition d'options vers le combattant. Ces soldats, ces marins, ces aviateurs resteront donc au cœur de conflits dont eux seuls pourront appréhender toute la complexité. L'homme devra rester dans la boucle décisionnelle de l'action létale mais avec une prise en compte de son environnement décuplée. Dans cette perspective, Safran AI développe des solutions d'intelligence artificielle souveraines et maîtrisées, conçues pour répondre aux besoins des opérateurs en temps réel sur le terrain comme à ceux des centres de commandements.

Espace

2025 a été riche dans le domaine spatial

Le marché des satellites a poursuivi sa forte croissance, avec plus de 4 300 satellites mis en orbite dans l'année, soit une hausse de 50 % par rapport à 2024, portée par le déploiement des méga-constellations telles que Starlink, Kuiper, Starshield et les constellations chinoises. Le nombre total de satellites opérationnels dépasse désormais 14 000.

Côté lanceurs européens, 2025 a marqué les débuts commerciaux d'Ariane 6 (premier lancement commercial avec le satellite militaire CSO-3), suivis de trois autres vols réalisés avec succès entre août et décembre 2025.

+ de 4 300

satellites mis en orbite en 2025, soit une hausse de 50 % par rapport à 2024

Dans le domaine des mini-lanceurs, l'ESA (Agence spatiale européenne) a lancé l'initiative ELC (*European Launcher Challenge*) présélectionnant cinq acteurs dont MaiaSpace, filiale à 100 % d'ArianeGroup.

L'année a également été marquée par la conférence ministérielle de l'ESA (CMIN25) qui s'est tenue en novembre 2025 à Brême (Allemagne). Elle a réaffirmé l'ambition spatiale européenne avec la souscription par les 23 États membres de l'ESA de plus de 22 Mds€ de budget pour la période 2026-2028 dont 3,7 Mds€ de la France.

Sur cette enveloppe globale, un budget de 900 M€ a été souscrit spécifiquement pour l'initiative ELC (dont 184 M€ pour des services de lancement MaiaSpace).

Le contexte géopolitique a eu des impacts importants pour le secteur spatial, avec par exemple l'annonce d'un budget de 35 Mds€ pour le domaine spatial militaire en Allemagne d'ici 2030 ou le lancement du « *Golden Dome* » aux États-Unis. On note également un rapprochement entre le secteur de la défense et celui du spatial en Europe (Rheinmetall et ICEYE ou Kongsberg et Helsing).





LES ENJEUX

CFM56 & LEAP : MONTÉE
EN CADENCE ET TRANSITION
DE L'APRÈS-VENTE

PRÉPARER LA PROCHAINE
GÉNÉRATION D'AVIONS
ULTRA-SOBRES

CHANGER D'ÉCHELLE
DANS LES ACTIVITÉS
DE DÉFENSE

TRANSFORMATION DIGITALE
ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

CFM56 & LEAP : MONTÉE EN CADENCE ET TRANSITION DE L'APRÈS-VENTE

CFM International, société commune à 50/50 entre Safran et GE Aerospace, créée il y a 50 ans, est leader sur les moteurs Airbus A320 (famille ceo et neo) et source unique sur les Boeing 737 (NG et MAX).

Le CFM56 continue de surperformer

Avec une base exploitée⁽¹⁾ d'environ 29 900 moteurs à fin 2025, dont plus de 22 800 CFM56-5B/-7B en service, le CFM56 demeure le plus grand succès commercial de l'histoire de l'aéronautique civile. Équipant les précédentes générations d'avions court et moyen-courriers (familles A320ceo et 737 NG), il propulse encore plus de la moitié des vols sur ce segment. La flotte de CFM56 de deuxième génération (-5B/-7B) reste relativement jeune, avec une fiabilité en service éprouvée, limitant ainsi, à ce stade, son exposition aux risques de retrait anticipé et de démantèlement. Ainsi, cette flotte continuera de générer pour Safran un chiffre d'affaires lié aux activités d'après-vente soutenu jusqu'à la fin de la décennie.

Le LEAP, renouvellement du succès du CFM56

Successeur du CFM56, le moteur LEAP permet une réduction de 15 à 20 % de la consommation de carburant par rapport à la dernière génération de moteurs CFM56. Le LEAP est un succès commercial

et dispose, fin 2025, d'un carnet de commandes⁽²⁾ de plus de 12 900 moteurs.

Il a été retenu sur trois avions :

- LEAP-1A sur la famille A320neo d'Airbus,
- LEAP-1B sur le Boeing 737 MAX (source unique) ;
- LEAP-1C sur le C919 de COMAC (source occidentale unique).

Après une année 2025 record, marquée par la livraison de 1 802 moteurs LEAP, Safran prévoit une hausse d'environ 15 % des livraisons en 2026 par rapport à 2025. Depuis le lancement du programme, près de 11 000 moteurs LEAP ont ainsi été livrés.

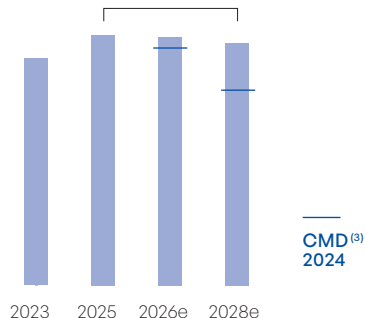
La famille de moteur LEAP arrive à maturité plus vite que celle du CFM56

Le moteur LEAP a fait l'objet de nombreuses évolutions destinées à améliorer sa durée de vie sous aile. Parmi elles, la nouvelle aube de turbine haute pression, certifiée en décembre 2024 pour le LEAP-1A, constitue une avancée majeure : en environnement sévère, elle permettra de doubler la durée de vie sous aile des moteurs. Cette évolution doit également permettre au LEAP d'atteindre, seulement huit ans

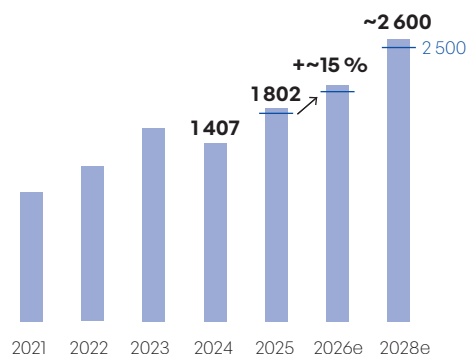
En février 2026, Safran a révisé à la hausse ses prévisions de passages en atelier pour le CFM56 et de livraisons de moteur LEAP par rapport aux prévisions annoncées en décembre 2024

Passages en ateliers CFM56

2 300-2 400 passages en ateliers/an de 2025 à 2028



Une montée en cadence soutenue du LEAP



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

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

(3) CMD (Capital Markets Day) : Journée investisseurs.



après son entrée en service, un niveau de maturité équivalent à celui atteint par le CFM56 au bout de quinze ans. Cette nouvelle aube de turbine haute pression devrait être certifiée sur le LEAP-1B au cours du premier semestre 2026.

Une transition fluide entre les activités d'après-vente du CFM56 et du LEAP

Le modèle d'affaires de la propulsion est basé sur les activités de services, consistant essentiellement en la vente de pièces de rechange et de prestations de services de maintenance et réparation (MRO).

- **Avec l'augmentation du nombre de moteurs en service, Safran bénéficie d'un fort potentiel de croissance.** En réponse à la demande de ses clients, le Groupe a développé ces dernières années des contrats de services long terme à l'heure de vol. Ainsi, le modèle économique de l'activité de services pour moteurs civils évolue actuellement d'un modèle basé entièrement sur la vente de pièces de rechange portée par la flotte CFM56 en service vers un modèle qui associe la vente de pièces de rechange et les contrats de services à l'heure de vol, en particulier pour le LEAP.

Le développement de l'après-vente du moteur LEAP et le retour à un modèle équilibré entre vente de pièces de rechange et contrats à l'heure de vol repose :

- **sur l'établissement d'un marché « Open MRO »** qui permet de développer un écosystème ouvert au sein duquel CFM, les Premier MRO et les ateliers tiers sont en compétition pour réaliser les activités de maintenance et réparation (MRO) des moteurs LEAP. Parce que cet écosystème MRO ouvert favorise la concurrence, il permet aux opérateurs d'optimiser les coûts, de sécuriser les créneaux d'induction avec des délais de maintenance adaptés à leurs besoins et d'accroître la valeur résiduelle des moteurs, comme cela est observé aujourd'hui avec les moteurs CFM56 ;
- **sur l'augmentation de la capacité de maintenance de Safran**, qui réalise la moitié des passages en atelier couvertes par un contrat de services CFM. Ainsi, Safran investit 1 milliard d'euros pour atteindre d'ici à 2028 une capacité de 1 200 passages en atelier par an ;
- **sur la compétitivité des services et la baisse des coûts de maintenance** réalisées par Safran.

NOS ACTIONS

LEAP

SÉCURISER LA MONTÉE EN CADENCE DU LEAP

Safran a annoncé l'implantation d'une nouvelle ligne d'assemblage du moteur LEAP-1A à Casablanca (Maroc). Opérationnel en 2027, ce nouveau site permettra d'assembler jusqu'à 350 moteurs par an en complétant les capacités existantes du site de Villaroche (France) pour répondre aux forts enjeux de montée en cadence du programme.

MRO

AUGMENTATION DES CAPACITÉS DE MAINTENANCE DU LEAP

En 2025, Safran a inauguré son plus grand site MRO au monde pour les moteurs LEAP à Hyderabad (Inde). Cet atelier sera doté à terme d'une capacité annuelle de maintenance de 300 moteurs. Par ailleurs, Safran a lancé le chantier d'un nouvel atelier MRO à Casablanca (Maroc), d'une capacité annuelle de 150 moteurs.

PROMOUVOIR UN MARCHÉ « OPEN MRO »

Cette année, MTU Dallas a rejoint le réseau Premier MRO. Les Premier MRO bénéficient du plus haut niveau de formation et de soutien de la part de CFM, ainsi que d'un accès accru à des technologies exclusives de révision et de réparation.



PRÉPARER LA PROCHAINE GÉNÉRATION D'AVIONS ULTRA-SOBRES

Les avions court et moyen-courriers de prochaine génération devront être ultra-sobres afin de contribuer à la décarbonation du secteur aérien. Motoriste et équipementier aéronautique, Safran est déjà bien positionné pour répondre à cet enjeu, avec une feuille de route qui place la recherche et le développement de technologies en rupture au cœur de sa stratégie d'innovation.



Des technologies de rupture pour un avion ultra-sobre

Le premier axe de la feuille de route technologique de Safran vise à réaliser des progrès significatifs en matière d'architecture des moteurs, et de choix de matériaux, ceci afin de réduire drastiquement la consommation des futurs appareils et les émissions associées. Cela se concrétise notamment par le programme de développement du démonstrateur technologique RISE (*Revolutionary Innovation for Sustainable Engines*), mené par Safran et son partenaire GE Aerospace, au travers de leur co-entreprise CFM International, qui prépare la prochaine génération de moteurs pour les avions court et moyen-courriers. L'objectif ici est de réaliser une rupture en proposant un moteur offrant une réduction de consommation de carburant de plus de 20 % par rapport au LEAP (lui-même déjà de 15 % à 20 % plus efficace que le moteur CFM56 prédécesseur du LEAP). L'Open Fan (moteur non caréné), étudié dans le cadre du programme RISE, est aujourd'hui l'architecture la plus prometteuse pour aider l'industrie à atteindre ses objectifs environnementaux ambitieux.

Safran travaille pour que tous les futurs moteurs et équipements développés soient compatibles avec les carburants d'aviation durables, les SAF (Sustainable Aviation Fuels). Safran contribue également à l'amélioration de l'efficacité des futurs aéronefs à travers l'allègement et le recyclage des différents équipements de l'avion grâce à l'utilisation de nouveaux matériaux (composite, céramique...), et le recours à la fabrication additive.

Électrification de la propulsion et de l'avion

Sur le prochain avion court et moyen-courrier, l'énergie électrique pourra contribuer à des fonctions non-propulsives mais aussi propulsives.

Fort de plus d'un siècle d'expertise dans les systèmes électriques pour l'aéronautique et sur l'ensemble de la chaîne énergétique des avions, Safran est aujourd'hui un leader des architectures hybrides et tout-électriques.

L'OBJECTIF

Réaliser une rupture en proposant un moteur offrant une réduction de consommation de carburant de

+ de 20%

par rapport au LEAP

NOS ACTIONS



SAFRAN TECH

PROCÉDÉS ET MATÉRIAUX DE HAUTE PERFORMANCE

L'allègement des avions de prochaine génération passera par une réduction de masse de ces appareils, rendue possible par le recours à des matériaux hautement performants, capables également de répondre à des exigences mécaniques, thermiques et de durabilité.

Le centre d'excellence de Safran Ceramics travaille ainsi sur les nouveaux composites à matrice céramique, capables de supporter des températures extrêmes tout en étant trois fois plus légers que les matériaux métalliques, et qui constituent un paramètre clé de l'amélioration de la performance des moteurs.

Safran a aussi mis au point des procédés uniques, comme le tissage 3D des composites à matrice organique, qui allient résistance et légèreté et sont nécessaires pour les nouvelles architectures propulsives en rupture de la prochaine génération d'avions.

La fabrication additive est un autre exemple de procédé de haute performance pour lequel Safran s'appuie sur un centre d'excellence. Ce procédé permet de produire des pièces complexes plus légères, de simplifier la production en s'affranchissant des phases d'usinage et de gagner en autonomie industrielle.

**En 2025,
Safran a alloué**

88 %

**DE SES INVESTISSEMENTS
EN RECHERCHE
ET TECHNOLOGIE
AUTOFINANCÉE À LA
RÉDUCTION DE L'IMPACT
ENVIRONNEMENTAL
DE SES PRODUITS**

**Systèmes d'actionnement
et commandes de vol :
des technologies clés pour
la prochaine génération d'avions**

L'acquisition par Safran des activités d'actionnement et de commandes de vol de Collins Aerospace en 2025 est une opération stratégique qui renforce considérablement la position du Groupe sur les avions de nouvelle génération, notamment les monocouloirs court et moyen-courriers qui succéderont aux Airbus A320neo et Boeing 737 MAX. En effet, ces appareils intégreront des innovations majeures, notamment :

- des ailes plus longues et plus fines, qui nécessiteront des systèmes d'actionnement compacts, précis et robustes pour éviter les vibrations et garantir la stabilité de l'avion.
- une architecture plus électrique, avec des systèmes hydrauliques qui seront progressivement remplacés par des actionneurs électromécaniques, plus légers, plus fiables et plus faciles à entretenir.
- des commandes de vol intelligentes capables d'adapter automatiquement les réglages en fonction des conditions de vol, pour optimiser la performance et la sécurité.



En 2025, Safran a franchi une étape historique avec la certification par l'EASA du tout premier moteur électrique pour avion, ENGINEuST™.

Conçu pour les avions légers, les eVTOL⁽¹⁾ et les futurs aéronefs hybrides, ce moteur allie une forte densité de puissance, une efficacité énergétique optimisée. Cette technologie de moteur électrique constitue une brique technologique majeure pour l'hybridation de la prochaine génération de moteurs d'avion commercial, en particulier durant les phases de vol transitoires (montée, croisière, ralenti), réduisant significativement la consommation de carburant.

Outre la propulsion, Safran travaille activement à l'électrification des autres fonctions à bord des appareils, telles que les trains d'atterrissage, les systèmes de freinage, les actionneurs de commandes de vol, le dégivrage des ailes ou encore le roulage électrique pour les déplacements au sol de l'avion. Cette approche – dont Safran est l'un des pionniers depuis deux décennies – permettra de réduire les émissions indirectes tout en améliorant la performance énergétique des appareils.

(1) eVTOL – electric Vertical Take-Off and Landing



Faciliter le recours aux carburants d'aviation durables

Le déploiement des carburants d'aviation durables est impératif dans tous les scénarios de décarbonation du secteur aérien. Les moteurs actuels sont certifiés pour permettre l'incorporation jusqu'à 50 % de carburants d'aviation durables. En tant que motoriste et équipementier du système carburant, Safran est engagé avec ses partenaires à lever à terme toutes les barrières techniques afin de permettre une incorporation jusqu'à 100 % de carburants d'aviation durables dans les moteurs actuels ainsi que dans les prochaines générations de moteurs (lire aussi page 40). Pour cela Safran a noué, et renouvelé en 2025 un partenariat de recherche avec TotalEnergies, qui donne un cadre et multiplie les moyens de travail conjoint entre l'industrie aéronautique et celle des carburants. Cette posture unique a permis à Safran d'entraîner la communauté aéronautique mondiale à travailler de concert à l'élaboration de la future spécification des carburants durables, 100 % incorporables dans les aéronefs.

2 QUESTIONS À...



**Eric Dalbiès —
Directeur Groupe Stratégie,
R&T et Innovation**

« La culture de l'innovation continue d'animer nos collaborateurs et collaboratrices. »

Quand cette prochaine génération d'avion entrera-t-elle en service ?

E. D. Selon les projections des acteurs du secteur, la nouvelle génération d'avions court et moyen-courriers devrait entrer en service dans la deuxième moitié de la prochaine décennie. Ces avions porteront des évolutions technologiques majeures qui leur permettront d'être plus sobres en consommation de carburant et en émissions de CO₂. Ces technologies sont actuellement en phase d'étude et de développement, et la prochaine décennie servira à les faire mûrir afin d'assurer leur sécurité et leur fiabilité.

Quels sont les atouts de Safran pour préparer la prochaine génération d'avions ?

E. D. Incontestablement la capacité d'innovation, et la profondeur technologique du Groupe. Les solutions technologiques nécessaires pour la prochaine génération d'appareils ne sont pas dans les livres, il faut les inventer en repoussant les limites de la technologie. Or l'innovation est dans l'ADN de notre Groupe depuis ses origines. Depuis plus de 120 ans, les sociétés de Safran ont été pionnières dans de nombreux domaines et cette culture de l'innovation continue d'animer nos collaborateurs et collaboratrices à travers le Groupe, dans tous les pays où nous sommes présents. L'innovation, c'est un choix stratégique et des moyens humains et financiers à la clé : Safran veille à s'adosser à l'excellence académique, à attirer et recruter des talents motivés par l'innovation technologique, et depuis 2022 nous consacrons chaque année au moins 75 % de nos dépenses autofinancées de R&T à l'efficacité environnementale de nos produits.

CHANGER D'ÉCHELLE DANS LES ACTIVITÉS DE DÉFENSE

Équipementier de rang mondial en matière de défense, le Groupe conçoit, produit et soutient en service des systèmes critiques pour le déroulement des missions qui permettent d'observer, de naviguer, de se protéger et d'agir avec précision, sur terre, en mer, dans les airs et dans l'espace.

La souveraineté, au cœur du modèle Safran

La souveraineté vise à garantir l'autonomie d'appréciation, de décision et d'action d'un État. Elle suppose un libre usage des équipements, la pérennité des capacités de production et la protection des technologies sensibles.

Dans la défense, elle se joue au quotidien : disponibilité des matériels, continuité logistique, sécurité des systèmes, capacité à faire évoluer rapidement les équipements et à les maintenir au meilleur niveau opérationnel.

Safran occupe une place particulière dans cet écosystème. Le Groupe contribue à la souveraineté militaire et spatiale de la France, de l'Europe et des alliés grâce à un portefeuille couvrant notamment la propulsion militaire, les turbines d'hélicoptères, la navigation inertielle, l'optronique, l'avionique, les drones tactiques, l'électronique de défense, ainsi que la propulsion de missiles et le système d'armement air-sol intelligent AASM HAMMER. Safran est également un acteur majeur du spatial notamment dans la propulsion satellites, la communication, les horloges atomiques, les optiques et la surveillance de l'espace.

Enfin, via sa participation dans ArianeGroup (co-entreprise à 50/50 avec Airbus), Safran est présent dans les lanceurs spatiaux et la dissuasion nucléaire avec le missile M51. Si les activités de défense et espace de Safran contribuent à la performance du Groupe à hauteur d'environ 18 % du chiffre d'affaires global, les enjeux associés dépassent largement les seuls intérêts économiques. Grâce à ses compétences de motoriste complet issu de son histoire dans l'aviation militaire et son rôle d'équipementier de rang mondial en matière de défense, Safran peut développer des produits compétitifs pour le domaine civil. Cette dualité civil-militaire est un facteur de résilience et une source d'innovation et d'amélioration continue.

Les exigences de chaque secteur différent et se complètent en termes d'outil industriel, de compétences, de chaîne d'approvisionnement, de standards de fiabilité, sûreté et disponibilité. Cette dualité des activités permet ainsi à Safran de poursuivre sa quête d'innovation permanente et de haute technologie, donc de souveraineté pour ses clients.

Des capacités décisives, de la plateforme au combattant

Sur l'aérien de combat, Safran est un acteur majeur à bord du Rafale : outre le moteur M88, le Groupe fournit des équipements critiques – navigation, optronique, systèmes électriques, systèmes d'atterrissage et de freinage, systèmes de carburant, transmission de puissance, préparation de mission et armement...

En 2025, le succès commercial du Rafale à l'export s'est poursuivi avec la commande par les Forces indiennes de 26 Rafale Marine. Par ailleurs, le 300^e appareil a été livré en cours d'année, illustrant la maturité industrielle du programme et la confiance renouvelée de ses clients. Safran a également annoncé, lors du Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace du Bourget, une évolution du moteur M88 baptisée M88 T-REX. Compatible avec les futurs standards du Rafale, ce moteur capitalisera sur la fiabilité et les performances éprouvées du M88 tout en repoussant ses limites avec une poussée augmentée de 20 %. Le premier centre MRO à l'international pour la maintenance des moteurs M88 a également été annoncé cette année à Hyderabad, en Inde.

SAFRAN À BORD DES AVIONS MILITAIRES

Systèmes électriques

Câblages
Groupe auxiliaire de puissance (APU)
Systèmes de distribution électrique primaire et secondaire
Systèmes de génération électrique de secours (Ram Air Turbine)
Banc de tests d'intégration du système électrique

Moteurs

Moteur M88

Moteur TP400 au sein de Europrop International GmbH

Pièces et équipements moteur

Calculateur de régulation des moteurs (FADEC)
Transmission de puissance des moteurs



Équipements avion

Sièges éjectables au sein de SEMMB
Système d'aide à la maintenance (ACMS)
Centrale de navigation
Équipements avioniques
Système de stabilisation horizontale
Système de ventilation
Système de préparation des missions

Armements air-sol modulaires AASM HAMMER
Autodirecteur du missile anti-aérien MICA IR
Systèmes de carburant
Systèmes d'oxygène
Radeaux de sauvetage, parachutes
Transmission de puissance de l'avion

Systèmes d'atterrissage et de freinage

Train d'atterrissage
Roues et freins
Systèmes associés

Répondre à la transformation du champ de bataille et changer d'échelle : montée en cadence et ancrage local

Face à la transformation du champ de bataille, caractérisée par le retour de la guerre de haute intensité et le déni d'accès aux signaux satellites (« GNSS denied »), Safran déploie une offre technologique de rupture.

VOIR

L'AVANTAGE TACTIQUE PAR L'OPTRONIQUE

Numéro 2 européen de l'optronique embarquée, Safran garantit la supériorité en matière d'information.

En 2025, cette excellence a été reconnue par de nouveaux contrats majeurs, notamment le choix de l'Allemagne pour équiper ses forces armées de jumelles multifonctions infrarouge de dernière génération, ou encore l'intégration de viseurs PASEO augmentés par l'intelligence artificielle sur le char Leclerc.

S'ORIENTER

LA MAÎTRISE DU TEMPS ET DE L'ESPACE

Dans des environnements où le GPS est leurré, la capacité à se localiser avec précision devient vitale. Safran est le seul acteur au monde à maîtriser l'ensemble de la chaîne inertielle (technologie HRG⁽¹⁾), qui inclut également la maîtrise du temps (horloges atomiques) ainsi que les récepteurs GNSS résilients.

Cette expertise a conduit la Finlande à sélectionner en 2025 les systèmes de navigation inertielle Geonix, confirmant la pertinence des solutions du Groupe face aux menaces de guerre de la navigation.

AGIR

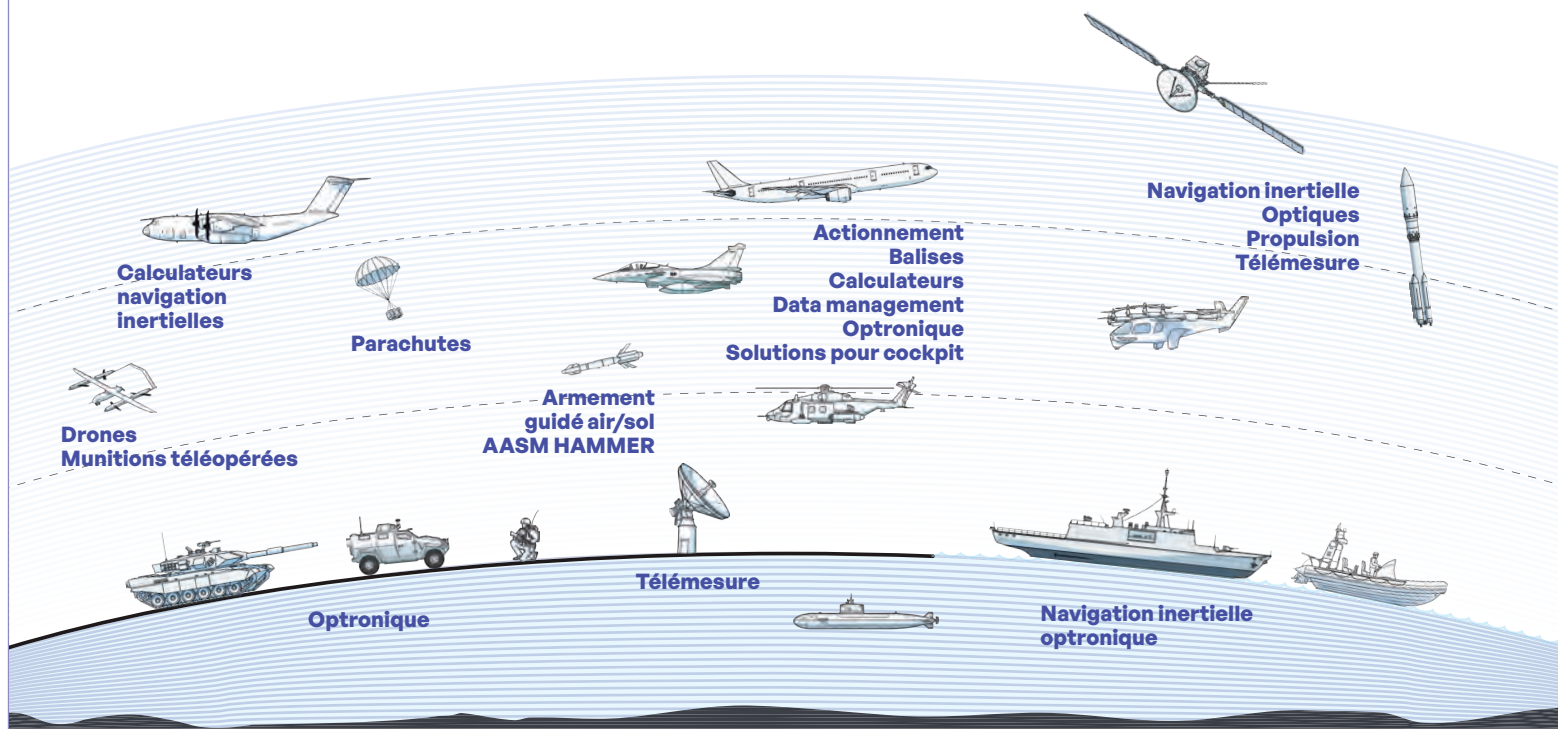
PRÉCISION ET VOLUME

L'armement guidé incarne l'économie de guerre moderne : autonomie, précision et capacité de volume. Le succès du AASM HAMMER, dont la production a augmenté de 30 % en 2025, illustre la capacité industrielle de Safran à répondre à l'urgence opérationnelle.

En 2025, Safran a signé un accord en vue d'établir un partenariat stratégique avec Bharat Electronics Limited (BEL) pour la production de l'AASM HAMMER en Inde.

(1) HRG - Hemispherical resonator gyroscope

UN PORTEFEUILLE DIVERSIFIÉ D'ÉLECTRONIQUE DE DÉFENSE DU FOND DES MERS AUX CONFINS DE L'ESPACE



Portefeuille en électronique de défense

L'augmentation des budgets militaires et la reconstitution des stocks imposent un changement d'échelle : produire plus, plus vite, sans compromis sur la qualité ni sur la tenue en service. En 2025, Safran a renforcé ses capacités industrielles sur plusieurs lignes critiques, notamment dans les équipements électroniques, la propulsion et les autodirecteurs, notamment pour le AASM HAMMER.

Safran s'inscrit dans une logique d'ancrage local : coopérations, implantations et partenariats, pour accompagner la souveraineté des pays clients tout en consolidant sa profondeur industrielle. Cette expansion internationale renforce notre capacité à servir les clients au plus près de leurs besoins.

L'accès à l'espace : une année historique

Garantir l'accès autonome à l'espace est une autre facette de la souveraineté.

En 2025, les quatre vols commerciaux d'Ariane 6 (dont le maître d'œuvre est ArianeGroup, société commune entre Airbus et Safran) ont conforté

MONTÉE EN CADENCE

Afin de répondre à la demande de ses clients, Safran augmente ses cadences de production sur toutes ses gammes de produits. Ainsi, les capacités de production de moteur M88 et des équipements du Rafale continuent d'augmenter en vue d'atteindre une cadence de production de quatre avions par mois d'ici 2029. Des investissements ont également été lancés ces derniers mois pour multiplier la production de système de propulsion de missiles par cinq et pour augmenter celle des systèmes de navigation inertielle ou encore des systèmes de propulsion plasmique pour les satellites. Le AASM HAMMER a quant à lui vu sa production multipliée par quatre entre 2021 et 2025.

la capacité de lancement de l'Europe. Parallèlement, Safran Electronics & Defense s'est imposé dans le New Space, avec le succès de la démonstration technologique Synchrocube en orbite basse et l'inauguration d'une usine de propulsion plasmique au Colorado, confirmant notre capacité à servir les marchés commerciaux et gouvernementaux globaux.

Concernant la surveillance de satellites et la détection de leurs manœuvres, le réseau mondial de capteurs radiofréquence, Safran WeTrack™ a démontré son efficacité lors de l'exercice militaire de simulation de menace spatiale AsterX organisé par le Commandement de l'Espace français.

Depuis 2019, le Commandement de l'Espace inscrit l'usage du service commercial WeTrack™ dans sa doctrine en renouvelant ses commandes de données satellites sur l'intégralité de la couverture mondiale.

Dans le domaine des radiocommunications avec les satellites, Safran a été sélectionné par Airbus pour fournir les nouveaux systèmes Syrlinks TT&C (*Tracking, Telemetry & Command*) de 100 satellites en cours de construction pour la constellation en orbite basse (LEO – *Low Earth Orbit*) OneWeb opérée par Eutelsat.

L'intelligence artificielle : nouvelle frontière de la défense

En 2024, Safran a acquis Preligens, devenue Safran.AI, pour ouvrir de nouveaux domaines d'application de l'Intelligence Artificielle dans l'aéronautique, la défense et le spatial.

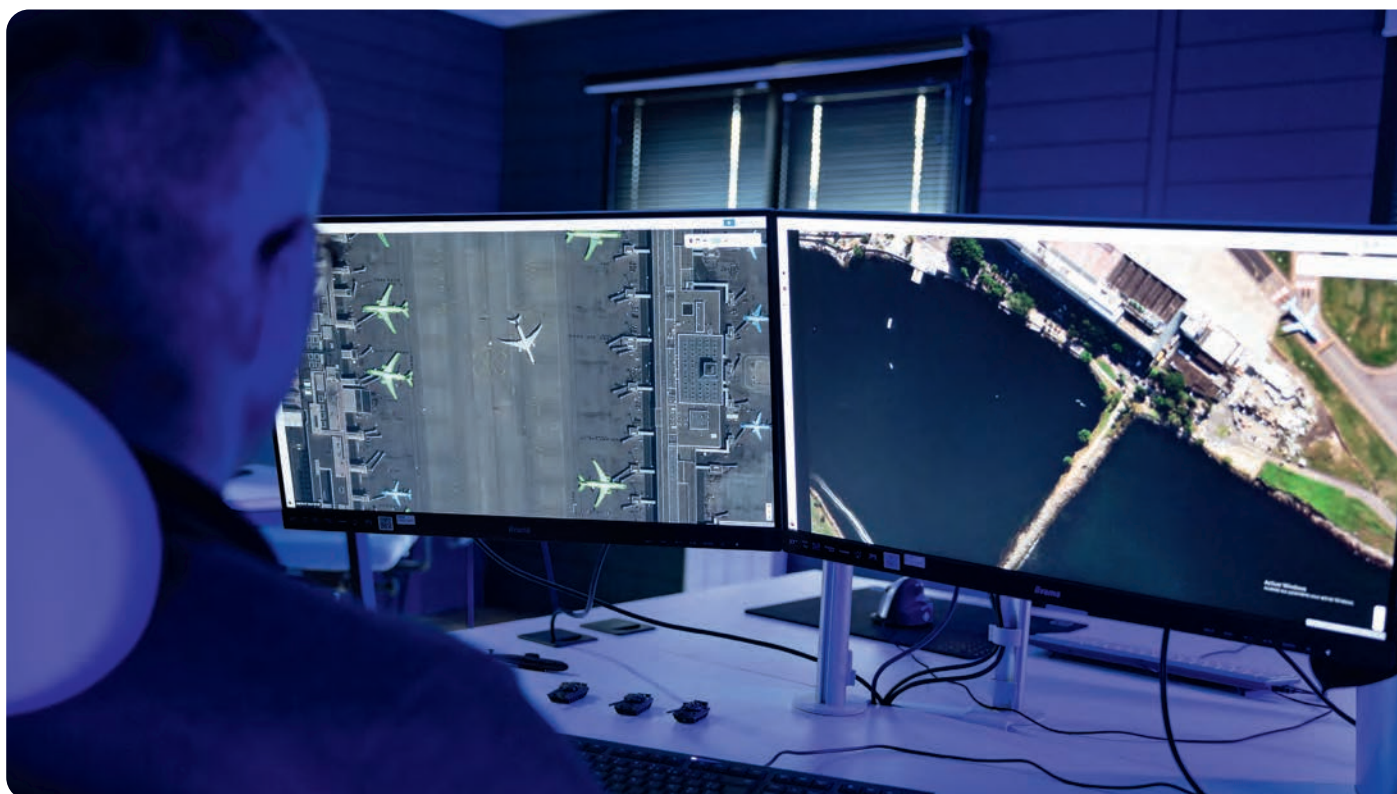
Cette acquisition constitue une étape structurante : elle a permis d'adosser des compétences de science des données (« *data science* ») et de traitement d'images pour le renseignement militaire au portefeuille d'équipements et de logiciels critiques du Groupe.

L'ambition est d'apporter des fonctions d'aide à l'analyse et à la décision sur les familles d'équipements critiques du Groupe en automatisant la détection des mouvements, la reconnaissance de formes et la priorisation des alertes, tout en laissant à l'opérateur la décision finale. L'objectif : réduire drastiquement le temps d'exploitation, sans sacrifier la fiabilité ni la traçabilité des résultats.

L'année 2025 confirme la pertinence de cette approche, avec de premiers succès commerciaux à l'export et la signature de plusieurs partenariats.

PARTENARIATS

De nombreux partenariats ont été signés en 2025 dans la défense et l'espace, permettant de soutenir l'expansion des activités de souveraineté du Groupe. Parmi eux, on peut noter un partenariat avec Avio Aero (Italie) et MTU (Allemagne) pour motoriser la prochaine génération d'hélicoptères militaires européens, de nombreux partenariats dans la défense, l'électronique de défense, la propulsion de missiles, et l'IA avec Bombardier (Canada), Diehl Defense (Allemagne), Babcock (Royaume-Uni), Kongsberg (Norvège), ICEYE (Finlande), PGZ (Pologne), Rheinmetall (Allemagne), ou encore Bharat Electronics (Inde).



NOS ACTIONS

EXEMPLES D'APPLICATION

INSPECTION NUMÉRIQUE

L'inspection des produits est une étape cruciale du processus de production. Les contrôles non-destructifs et l'inspection visuelle sont systématiques sur les composants. Grâce aux progrès récents des systèmes d'inspection numérique et des techniques d'IA pour la reconnaissance assistée des défauts, le Groupe a lancé en 2023 un plan d'accélération du déploiement des solutions d'inspection numérique au sein des différentes sociétés.

HEALTH MONITORING

Safran a déployé une solution permettant le suivi des équipements d'atterrissage, de nacelles et de moteurs d'hélicoptères en service, avec des modèles de prédiction qui s'appuient sur l'expertise métier combinée à une approche Data et IA et permettent la surveillance des équipements suivis en détectant des signaux précurseurs de pannes.



LA DIGITAL ACADEMY

UNE PLATEFORME OUVERTE À TOUS

L'un des atouts majeurs de Safran en matière de développement des compétences digitales réside dans sa plateforme Digital Academy, qui offre à tous les collaborateurs de Safran un accès illimité à des modules traitant des grandes tendances digitales ou spécialement conçus par Safran.

En 2025, 43 716 collaborateurs ont suivi 200 700 formations sur la plateforme.

TRANSFORMATION DIGITALE ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Safran conduit une transformation digitale d'envergure, structurée autour de plusieurs axes stratégiques et portée par une gouvernance dédiée. Cette démarche vise à renforcer l'efficacité opérationnelle, à soutenir l'innovation et à améliorer l'expérience des collaborateurs comme des clients. L'intelligence artificielle y occupe une place croissante, tant dans les produits que dans les processus, et constitue un levier majeur de performance et de compétitivité.

La transformation digitale chez Safran

Depuis plusieurs années, Safran s'investit dans une transformation digitale ambitieuse, qui vise à créer de nouveaux services, développer des produits innovants et optimiser les processus métiers existants.

Elle s'articule autour de cinq grands axes métiers, dont les données sont gérées de manière transversale grâce au **PILIER DATA 4.0**. La data occupe ainsi une place centrale, permettant la valorisation de vastes volumes de données issus de tous les métiers du Groupe.

L'AXE ENGINEERING 4.0

vise à optimiser le cycle de vie des produits grâce à la continuité numérique, à la simulation avancée et à l'intégration de l'IA générative. Il facilite la co-conception et la gestion de systèmes complexes, permettant ainsi de préparer la prochaine génération d'avions monocouloirs.

L'AXE MANUFACTURING 4.0

s'attache à améliorer la performance et les conditions de travail dans les usines, notamment par la digitalisation des ateliers : collecte de données en temps réel, solutions cloud, outils d'assistance innovants tels que les cobots, la réalité augmentée ou encore l'inspection digitale.

L'AXE SUPPLY CHAIN 4.0

modernise la logistique et les flux, propose des outils de planification avancés ainsi que de nouvelles approches basées sur l'exploitation des données.

L'AXE VENTE, SUPPORT ET SERVICES 4.0

se concentre sur le déploiement de services digitaux premium (monitoring, assistance à distance), pour renforcer la disponibilité et la maintenance des flottes aéronautiques. Le lancement en octobre 2025 du portail client unique « Safran Customer Portal » incarne l'engagement de Safran en faveur de l'amélioration continue de l'expérience client.

LA DÉMARCHE EMPLOYEE EXPERIENCE 4.0

accompagne la transformation digitale de Safran en positionnant chaque collaborateur comme acteur de ce changement. Elle propose un environnement de travail collaboratif, des formations pour développer les aptitudes et compétences, et favoriser l'émergence d'une culture digitale.



L'intelligence artificielle, un levier de performance et d'innovation

Le Groupe a identifié deux grands domaines de mutation : l'IA dans les produits et l'IA comme un levier employé dans la transformation digitale de l'ensemble des processus et fonctions du Groupe.

L'IA dans les produits et services du Groupe

Dans le **domaine de la défense**, l'IA transforme significativement le champ de bataille et les produits de Safran répondent à cette nouvelle donne (lire p.31). Dans le **domaine aéronautique**, l'IA est clé pour maîtriser les données relatives aux produits et à leur utilisation en vol. Combinée à l'expertise de Safran en tant que concepteur de produits, l'IA permet de proposer aux clients (notamment les compagnies aériennes) des services sur mesure. Elle constitue donc un atout essentiel pour les activités d'après-vente ainsi que la qualité de l'expérience client. L'acquisition de PreliGens (devenue Safran.AI) permet au Groupe d'accélérer le développement de l'IA sur ces deux piliers.

L'IA au service de la transformation des processus du Groupe

Chez Safran, l'IA est un levier de transformation digitale, notamment dans les domaines suivants :

- Conception et ingénierie,
- Optimisation des processus de production (dont inspection visuelle),
- Amélioration de la qualité et réduction des défauts,
- Optimisation de l'utilisation des ressources,
- Expérience client, et
- Gestion et traçabilité des connaissances ou *Knowledge management*.

Safran a par ailleurs lancé un plan d'adoption volontariste de l'IA générative avec trois axes de travail principaux : un programme d'appropriation par les collaborateurs de Safran, le recensement de plus de 150 projets spécifiques d'usages de l'IA générative dans le Groupe et le développement de moyens sécurisés dans le Cloud et en propre.

Safran s'appuie aussi sur certaines compétences externes, comme c'est le cas avec la start-up Numalis, dans laquelle le Groupe a pris une participation via Safran Corporate Ventures.

Aujourd'hui, chez Safran, 80 % des cas d'usage de traitement de la donnée dans la transformation digitale des métiers mettent en œuvre des algorithmes d'IA avec auto-apprentissage (*machine learning* ou *deep learning*).

Une gouvernance adaptée

Safran a mis en place un dispositif destiné à accompagner le développement et l'usage de l'intelligence artificielle. Ce dispositif repose sur :

- **Trois AI Factories**, dont la mission consiste à développer des produits d'intelligence artificielle et à définir des standards à l'échelle du Groupe. Chaque AI Factory s'appuie sur un socle d'expertise spécifique (l'analyse d'images, le *machine learning*, ou encore le *generative design*) et vise un domaine particulier (le secteur militaire, l'amélioration des process et des produits, la conception).
- **Des équipes dédiées** au sein des sociétés du Groupe.
- **Un Chief Data & AI Officer** au niveau du Groupe.

En complément du dispositif existant en matière d'éthique, le Groupe a décidé de se doter d'une gouvernance dédiée à l'éthique de l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) en mettant en place en 2025 un Comité de Supervision et d'Éthique de l'IA. Ce comité a pour mission de s'assurer que les actions dans ce domaine respectent les réglementations en vigueur concernant l'IA ainsi que les valeurs du Groupe, notamment en matière d'innovation responsable, d'éthique et de développement durable.

Ce Comité est chargé de définir une gouvernance appropriée notamment par la mise en place d'une charte IA, l'établissement d'une cartographie des risques, la définition d'un processus d'inventaire des systèmes d'IA et de suivre l'application de l'IA Act. Il veillera également à ce que tous les collaboratrices et collaborateurs bénéficient des formations nécessaires pour garantir un usage responsable en cohérence avec les standards établis par le Groupe.

AMBITIONS FINANCE

Nos chiffres clés 2025

31 329 M€

Chiffre d'affaires
+14,7 % par rapport à 2024

5 197 M€

Résultat opérationnel courant.
Marge en hausse de 1,5 point
à 16,6 % du chiffre d'affaires

3 921 M€

Cash-flow libre en hausse
de 23 % par rapport à 2024

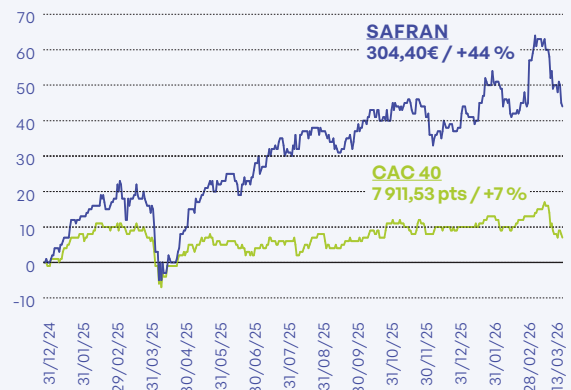
1 238 M€

Investissements corporels

Notation de crédit long terme :
A- avec perspective stable (S&P)

Performance de l'action Safran

du 01 janvier 2025 au 13 mars 2026

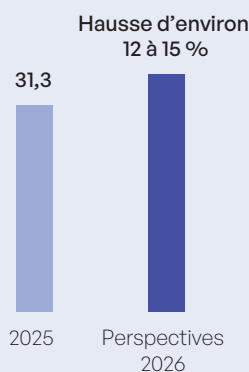


Principales hypothèses des perspectives 2026⁽¹⁾

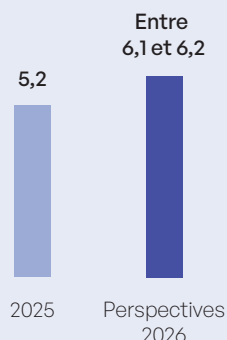
- + Hausse ~ 15 % des livraisons de moteurs LEAP.
- + Hausse ~ 15 % du chiffre d'affaires pièces de rechange pour moteurs civils (en dollars US).
- + Hausse ~ 20 % du chiffre d'affaires des services pour moteurs civils (en dollars US).

Le principal facteur de risque est la capacité de production de la chaîne d'approvisionnement.

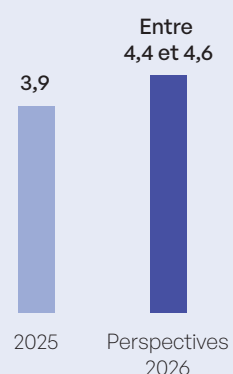
Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)



Résultat opérationnel courant (en milliards d'euros)



Cash-flow libre⁽²⁾ (en milliards d'euros)



(1) À périmètre constant (hors Safran Passenger Innovations), au taux spot EUR/USD de 1,15 et au taux couvert EUR/USD de 1,12.

(2) Impact estimé de -470 M€ associé à la contribution exceptionnelle française à l'impôt sur les sociétés. Les perspectives de cash-flow libre sont fonction du calendrier de paiement de certains acomptes et du rythme de paiement des clients étatiques.

(3) Consolidation des activités d'actionnement et de commandes de vol de Collins (acquises en juillet 2025) ; hors Safran Passenger Innovations (SPI), cédé en janvier 2026 ; transfert de Safran Ventilation Systems (SVS) d'Aircraft Interiors vers Équipements.

(4) TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen.

3 QUESTIONS À...



Pascal Bantegnie —
Directeur Financier de Safran

Ambitions 2028⁽³⁾

Révision à la hausse des ambitions 2028, malgré les droits de douane américains et la contribution exceptionnelle française à l'impôt sur les sociétés.

Chiffre d'affaires ajusté

~ 10 % TCAM⁽⁴⁾ sur 2024-2028e
(contre 7 à 9 % auparavant)

Résultat opérationnel courant ajusté & marge

7-7,5 Mds€ d'ici 2028e
(contre 6,0 à 6,5 Mds€ auparavant)

Propulsion : entre 22 et 24 % par an (contre au-dessus de 20 % par année auparavant) à compter de 2025

~ 15 % TCAM sur 2024-2028e

Équipement & Défense (nouveau périmètre) : environ 15 % en 2028e (contre environ 15 % auparavant)

Aircraft Interiors (nouveau périmètre) : entre 7 et 9 % en 2028e (contre environ 10 % auparavant)

Cash-flow libre

~ 21 Mds€ (2024-2028e)
(contre 15-17 Mds€ auparavant)

~ 70 % Taux de transformation moyen
(contre 65 % - 70 % auparavant)

Principaux changements par rapport à la journée investisseur 2024 :

- ⊕ Hausse des hypothèses d'après-vente pour les moteurs civils
- ⊕ Dynamique positive sur la Défense, notamment les nouvelles commandes de Rafale
- ⊖ Droits de douane
- ⊖ Majoration de l'impôt sur les sociétés en France : -377 M€ en 2025 et ~ -470 M€ en 2026 d'impact sur le cash-flow libre
- ⊖ Cours spot €//\$: 1,15 en 2026 et 2027 (inchangé) et 1,20 en 2028 (cours couvert €//\$ inchangé à 1,12 sur la période)

Quelles sont les principales raisons qui vous amènent à réviser à la hausse vos perspectives pour 2028 ?

P.B. L'amélioration de nos perspectives pour 2028 s'explique principalement par un contexte plus favorable qu'initialement anticipé pour nos activités d'après-vente, en particulier pour les moteurs civils. Notre activité bénéficie d'un trafic aérien supérieur aux prévisions, ce qui conduit les compagnies aériennes à utiliser davantage leurs flottes existantes, et donc les moteurs CFM56, faute de nouveaux avions disponibles. Cette situation entraîne un volume très élevé de passages en atelier, tandis que le contenu des événements de maintenance atteint des niveaux records. Cette tendance devrait perdurer jusqu'en 2028, générant des profits supplémentaires.

Quelles hypothèses retenez-vous pour la croissance des activités de défense d'ici 2028 ?

P.B. Nous anticipons une croissance soutenue des activités de défense et de souveraineté d'ici 2028, avec un quasi-doublement des activités de défense à horizon 2030 par rapport à 2024. Cette dynamique est portée par la montée en cadence de programmes clés (M88, hélicoptères, propulsion missile) ainsi que par l'accélération des activités d'électronique de défense, illustrée par un carnet de commande élevé et une augmentation des capacités de production.

Le Groupe dispose actuellement d'une trésorerie positive. Quelles sont vos priorités quant à son utilisation ?

P.B. Notre stratégie d'allocation du capital repose sur plusieurs axes complémentaires. Nous menons des opérations de croissance externe ciblées et procédons à une gestion sélective de notre portefeuille d'activités. Nous maintenons un niveau élevé d'investissements dans nos capacités industrielles pour faire face à la montée en cadence de nos activités. Nous poursuivons nos efforts en matière de R&D, en concentrant nos priorités sur le développement de la nouvelle génération d'avions et la décarbonation. Concernant la politique de retour aux actionnaires, nous maintenons un taux de distribution de dividende à hauteur de 40 % et poursuivons notre programme de rachat d'actions de 5 milliards d'euros entre 2025 et 2028.

02

Développement Durable

Politique RSE	38
Agir pour l'environnement	40
Être un employeur exemplaire	46
Incarner l'industrie responsable	50





UNE POLITIQUE RSE ISSUE D'UNE AMBITION DÉFINIE COLLECTIVEMENT

Portée au plus haut niveau, la politique RSE résulte d'un travail collectif avec ses parties prenantes et reflète la raison d'être de Safran. Cette politique a été mise à jour en 2024, avec des engagements réorganisés en 3 axes principaux visant à être une des ressources fondamentales au profit du modèle d'affaires et de la stratégie du Groupe avec pour objectif d'allier rentabilité et responsabilité.

3 axes principaux



Agir pour l'environnement

1. Décarboner l'aéronautique
2. Respecter l'environnement et les ressources naturelles
3. Promouvoir l'économie circulaire



Être un employeur exemplaire

4. Garantir la santé et la sécurité des salariés, améliorer la qualité de vie au travail, et maintenir un dialogue social vivant et efficace
5. Poursuivre le développement des compétences et agir pour les territoires
6. Favoriser l'égalité des chances et promouvoir l'inclusion et la diversité



Incarner l'industrie responsable

7. Affirmer une éthique exemplaire et s'assurer du respect des droits humains
8. Renforcer les pratiques responsables de notre chaîne d'approvisionnement et soutenir nos fournisseurs
9. Être à la pointe de l'innovation et développer les partenariats pour la formation et la recherche



Principales attentes des parties prenantes de Safran

COMMUNAUTÉ D'AFFAIRES

Principales attentes

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

PARTENAIRES PUBLICS

Principales attentes

- Un comportement éthique dans les affaires, des engagements sociétaux dans et hors de l'entreprise
- Des produits sûrs et respectueux des normes

- Une contribution à la mise en œuvre du Pacte vert européen dans le secteur aérien et de « l'objectif mondial ambitieux à long terme » de « zéro émission carbone nette » pour l'aviation civile internationale d'ici 2050 de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI)

COLLABORATEURS ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Principales attentes

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

SOCIÉTÉ CIVILE

Principales attentes

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

COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

Principales attentes

- Une création de valeur attractive
- Une transparence dans la gestion de l'entreprise, dans le respect de nos engagements financiers et extrafinanciers, dans la mise en œuvre de la stratégie moyen et long terme, et dans la prise en compte des critères RSE

AGIR POUR L'ENVIRONNEMENT

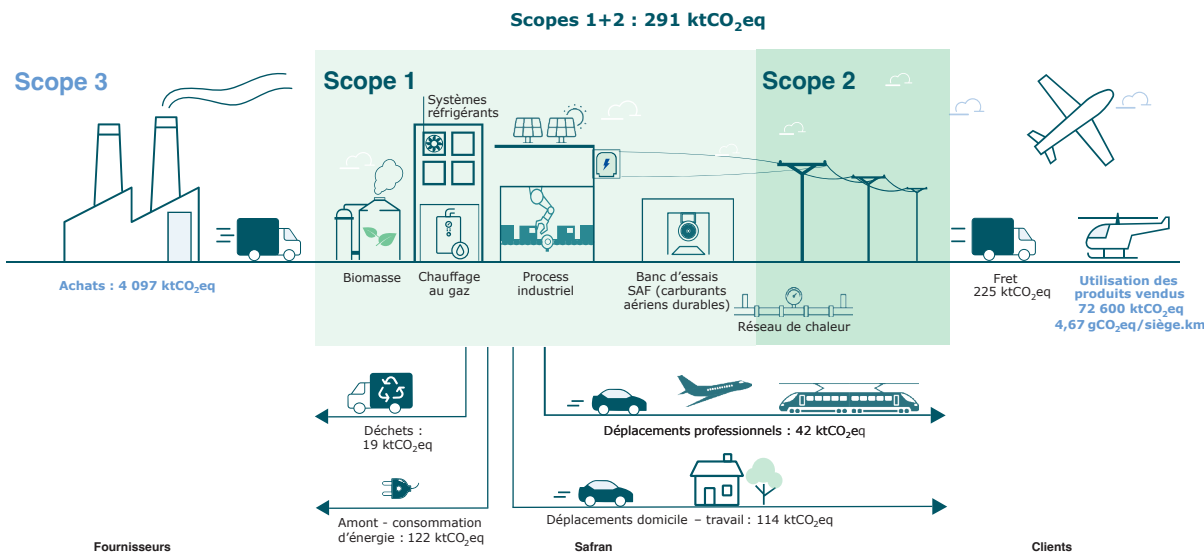
Décarboner ses produits et ses opérations

Le secteur aérien vise zéro émission carbone nette pour l'aviation civile mondiale d'ici à 2050, s'inscrivant dans l'effort mondial pour respecter les objectifs de l'Accord de Paris. En cohérence avec cette ambition sectorielle, Safran inscrit pleinement son action dans cette trajectoire.

L'engagement collectif du secteur « *Fly Net Zero* » a ainsi été co-signé par Safran en 2021 au côté des autres acteurs de l'aéronautique, de l'association représentant les compagnies aériennes (IATA), et de l'association internationale des aéroports, réunis au sein de l'Air Transport Action Group (ATAG). Cet « objectif mondial ambitieux à long terme pour l'aviation internationale » (*Long Term Aspirational Goal*) visant zéro émission nette en 2050 a également été

adopté par les États membres de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) lors de l'Assemblée générale de 2022. Les différents leviers identifiés pour atteindre l'ambition sont le renouvellement des flottes, les avancées technologiques des futures générations d'avion, l'optimisation des opérations au sol et en vol et enfin, et majoritairement, l'utilisation importante de carburants d'aviation durables.

UNE EMPREINTE CARBONE DOMINÉE PAR L'UTILISATION DES PRODUITS DE SAFRAN (DONNÉES 2025)¹



OBJECTIFS D'ÉMISSIONS de CO₂

Scopes 1 et 2*	- 35 % en 2025 et - 50,4 % en 2030 vs. 2018 , en ligne avec un scénario 1,5 °C
Scope 3** Usage des produits vendus	- 42,5 % d'émissions Scope 3 Usage des produits par siège-kilomètre en 2035 vs. 2018 75 % des dépenses autofinancées de R&T consacrées à la performance environnementale des produits
Scope 3** Achats de biens et services	Engager notre TOP400 fournisseurs sur une trajectoire de réduction de leurs émissions
Scope 3** Déplacements professionnels et domicile-travail	- 50 % en 2030 vs. 2018

* Émissions directes (scope 1) et indirectes (scope 2) liées à la consommation d'énergie des opérations de Safran.

** Émissions indirectes.

(1) Données auditées. Voir dans le document d'enregistrement universel § 5.1.2.1



Des objectifs de décarbonation alignés avec l'Accord de Paris

Début 2023, l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) a validé les objectifs de réduction d'émissions de CO₂ de Safran. Le Groupe a été l'un des premiers acteurs aéronautiques au monde à obtenir cette validation, attestant que ses objectifs de réduction sont compatibles avec ceux de l'Accord de Paris. Les objectifs validés par SBTi couvrent à l'horizon 2030, les émissions directes (scope 1) et indirectes (scope 2) liées à la consommation d'énergie des opérations du Groupe, ainsi que les émissions directement et indirectement liées à l'utilisation des produits vendus à l'horizon 2035 (scope 3).

Une gouvernance adaptée aux enjeux

Safran a mis en place une gouvernance adaptée pour répondre aux enjeux liés au changement climatique. Le Conseil d'administration, notamment au travers de son Comité Innovation, Technologie & Climat et les organes de direction se sont engagés à apporter une réponse ambitieuse aux défis climatiques, grâce à une approche axée sur des progrès constants et le travail en commun dans l'ensemble du Groupe.

La stratégie climat

Safran ambitionne de devenir un leader de la décarbonation du secteur aérien et déploie sa stratégie climat structurée selon trois axes :

AXE 1

La diminution des émissions générées par l'utilisation de ses produits.

AXE 2

L'exemplarité sur ses opérations et la réduction des émissions de CO₂ associées.

AXE 3

L'engagement de ses fournisseurs sur une trajectoire de décarbonation et plus globalement le renforcement des pratiques responsables au sein de sa *supply chain*.

► Les axes
sont développés
en page suivante

AXE 1

Une feuille de route technologique pour réduire les émissions liées à l'usage des produits du Groupe

Pour Safran, le principal défi réside dans la réduction des émissions de CO₂ liées à l'utilisation de ses produits vendus, classées dans le scope 3 des émissions indirectes selon le référentiel du GHG Protocol. C'est pourquoi en 2025 le Groupe a alloué près de 88 % de ses investissements en recherche et technologie autofinancée à l'amélioration de la performance environnementale de ses produits.

La réduction des émissions du scope 3 liée à l'utilisation des produits vendus s'appuie sur

TROIS LEVIERS PRINCIPAUX

1. Préparer les technologies pour le développement de nouveaux avions ultra-sobres

Safran se concentre sur le développement de technologies permettant des réductions significatives de consommation énergétique lors de l'usage de ses produits (voir page 25).

2. Concevoir de nouvelles technologies afin d'intensifier l'électrification de la propulsion et de l'avion

Safran se distingue en tant que leader dans le domaine des architectures hybrides ou tout-électriques grâce à son expertise dans l'ensemble de la chaîne énergétique de l'aéronef (voir page 25).



PROJET BEAUT HYFUEL (propulsion à hydrogène) par Turbotech and Elixir Aircraft, en partenariat avec Safran, Air Liquide et Daher.

3. Rendre possible le recours croissant aux carburants d'aviation durables

Les carburants d'aviation durables, en anglais SAF (Sustainable Aviation Fuel) représentent un levier majeur de la décarbonation de l'aviation. Safran agit concrètement pour développer le recours aux SAF selon

QUATRE AXES PRIORITAIRES

- **Lever les barrières technologiques** afin de permettre la compatibilité de ses produits (moteurs, systèmes carburant) jusqu'à 100 % d'incorporation de SAF. Aujourd'hui, les moteurs sont certifiés pour une incorporation de 50 %. C'est un des enjeux de la feuille de route technologique,
- **Promouvoir l'utilisation de ces carburants** à travers l'achat de SAF pour ses essais moteurs en France (35% incorporés dans le carburant utilisé en 2025) et contribuer au programme d'achat de SAF volontaire de compagnie aérienne pour réduire les émissions de CO₂ des déplacements professionnels des salariés,
- **Soutenir les futures voies de production de SAF** en investissant dans des briques technologiques à travers sa filiale Safran Corporate Ventures :

- en 2021 dans Ineratec, start-up allemande spécialisée dans la production de eSAF ;
- en 2023 dans Avnos, start-up américaine spécialisée dans le captage de CO₂ dans l'air ambiant ;
- en 2024 dans le fonds « United Airline Sustainable flight fund » dédié aux start-ups en lien avec des projets de SAF ;
- en 2025 dans OXCCU, entité issue de l'Université d'Oxford et développant des catalyseurs innovants en vue de produire du eSAF.
- **Soutenir le développement de la filière SAF en Europe**, à travers son engagement dans l'Alliance industrielle RLCF (Renewable and Low Carbon Fuel), rassemblant plus de 250 membres de la chaîne de valeur autour de ces carburants durables. À la genèse de sa création, Safran est Vice chair de la chambre Aviation de l'Alliance. Safran et le GIFAS sont également présents au Groupe de Travail SAF du comité stratégique de filière français « Nouveaux Systèmes Energétiques » aidant au déploiement de la filière en France.

AXE 2

Décarboner ses opérations

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

La réduction des consommations d'énergie

- Amélioration de la performance énergétique des nouveaux bâtiments, accompagnée d'une obligation de ne pas consommer de gaz naturel en dehors des besoins de production.
- Déploiement dans l'ensemble du Groupe d'un système de management de l'énergie basé sur la norme ISO 50001.
- Un plan de sobriété énergétique, lancé en 2022, qui vise à réduire la consommation énergétique des sites Safran dans le monde.

Substitution au gaz naturel

- Déploiement de sources de substitution au chauffage par gaz naturel en ayant recours à des réseaux de chaleur, l'électrification de la production de chaleur ou encore la récupération de chaleur fatale.

Recours croissant aux énergies renouvelables

- Approvisionnement en énergies décarbonées au travers de garanties d'origine renouvelable, de *Power Purchase Agreement* (PPA) ou de *Virtual PPA*. Ces PPA couvrent entre 70 % et 100 % de la consommation des sites localisés dans les pays



concernés (Malaisie, Mexique, Pologne, États-Unis, Royaume-Uni). De nouveaux contrats seront lancés en 2026 ou sont en cours d'étude, comme en Malaisie (pour compléter les contrats déjà en cours), au Maroc et en Inde.

- Incorporation de carburants d'aviation durables (à hauteur de 35,4 % en 2025) dans le kérosène utilisé pour les essais de réception de moteurs d'avions et d'hélicoptères.
- Production et autoconsommation d'électricité sur site : en 2025, 47 GWh ont été produits grâce à des dispositifs installés sur les sites du Groupe en Australie, Belgique, Chine, France, Malaisie, Maroc, Singapour, Thaïlande, Tunisie, États-Unis et Royaume-Uni. Par ailleurs, de nouvelles centrales éoliennes et/ou photovoltaïques ont été mises en service en 2025 sur plusieurs sites en France, en Belgique et au Mexique.
- **En 2025, le taux d'énergies renouvelables achetées ou autoproduites dans le mix énergétique de Safran représentait 23 %.**

AXE 3

Engager ses fournisseurs

Safran agit également pour réduire les émissions indirectes liées aux achats de biens et services (scope 3 amont). Safran a poursuivi en 2025 sa démarche « TOP400 » lancée en 2022 qui vise à engager ses fournisseurs les plus contributifs à l'empreinte carbone du Groupe sur une trajectoire de réduction de leurs émissions. Chacun de ces fournisseurs doit renseigner un questionnaire de maturité et présenter un plan d'action de décarbonation. En 2025, 76 % de ses fournisseurs du TOP400 ont défini des objectifs de réduction des émissions des scopes 1 et 2 et les ont communiqués. Safran organise des *Safran Supplier Days* dont la dernière édition s'est tenue en mars 2025. Quatre fournisseurs ont été récompensés pour leurs innovations en termes de décarbonation.



Une politique d'adaptation au changement climatique

Safran a formalisé et déployé une politique d'adaptation qui vise à anticiper les risques physiques liés au changement climatique.

Cette politique s'appuie sur les processus existants dans le Groupe, notamment la gestion des risques et les plans de continuité d'activité.

Fin 2024, Safran a mis à jour son analyse des risques physiques climatiques en l'élargissant à la quasi-totalité de son périmètre. Cette analyse portait sur les horizons 2030, 2050 et 2090, selon deux scénarii de réchauffement global du climat en 2100 définis par le GIEC, soit entre + 2 °C et + 3 °C et entre + 4 °C et + 5 °C. L'évaluation de vulnérabilité des sites du Groupe a été finalisée en 2025.

Les résultats ont été intégrés à la cartographie des risques du Groupe, et ont permis de prioriser les sites les plus impactés par une évolution défavorable de leur exposition aux aléas climatiques, ceci afin de définir des plans d'adaptations pour les sites concernés.

Safran participe par ailleurs au groupe de travail, « Impact du changement climatique sur l'aviation » lancé fin 2023 par l'EASA. Ce groupe de travail vise à mieux comprendre les effets du changement climatique sur l'aviation commerciale, de façon à permettre à l'industrie et aux autorités aéronautiques de mieux y faire face, et ainsi maintenir un niveau élevé de sécurité dans l'aviation.



FAIT MARQUANT • CIRCLE •

Safran a présenté en 2025 au salon Aircraft Interiors Expo le démonstrateur de siège de classe affaires « Circle », avec une utilisation accrue de matériaux recyclés et environ 12 % de réduction de masse. Cette innovation a remporté le prix « Bas carbone & Environnement » de l'édition 2025 des Safran Innovation Awards. Les innovations dans les sièges et intérieurs d'avion présentent également l'avantage de pouvoir être embarquées sur les modèles d'avions existants sans attendre la future génération.

Promouvoir l'économie circulaire

À travers sa démarche d'économie circulaire, Safran s'engage à promouvoir l'intégration de pratiques d'économie circulaire à chaque étape du cycle de vie de ses produits. L'objectif est de repenser l'approvisionnement en matières premières, de faire évoluer les contrats d'achat, de promouvoir la circularité des produits et de jouer un rôle actif dans la transition vers une économie circulaire. En collaboration avec les parties prenantes, les fournisseurs et les clients, le Groupe s'efforce de créer un modèle d'affaires plus respectueux de l'environnement et économiquement viable.

La démarche économie circulaire de Safran, portée par la Direction Économie Circulaire du Groupe, s'articule autour d'un plan d'action en « 5R » :

- **Robust Sustainable Design** (éco-conception robuste)
- **Repair** (réparation)
- **Reuse** (réutilisation)
- **Recycle** (recyclage)
- **ReThink** (repenser l'approche de Safran)

Cette démarche vise à maximiser la durée de vie des produits, à privilégier la réparabilité et la réutilisation, et à recycler les matériaux stratégiques, notamment le titane.



**Nathalie Stubler —
Directrice Groupe
Développement durable**

« Safran s'inscrit dans la trajectoire de l'aviation civile mondiale visant zéro émission carbone nette à l'horizon 2050.

Au moins 75 % de nos investissements en R&T autofinancée sont consacrés chaque année à la réduction de l'impact environnemental de nos produits. Nous travaillons à promouvoir l'utilisation croissante de carburants d'aviation durables. Le dernier investissement dans la start-up OXCCU est une des avancées de 2025. Concernant nos opérations, nous avons investi dans la maîtrise de nos consommations d'énergie ainsi que dans l'achat d'électricité renouvelable, réduisant ainsi de plus de 49 % les émissions CO₂ de nos scopes 1 et 2 par rapport à 2018, notre année de référence. Nos 110 000 collaborateurs sont au cœur de cette transition. Pour les accompagner, nous investissons dans la formation et le développement des compétences avec des outils tels que la Sustainability Academy. »

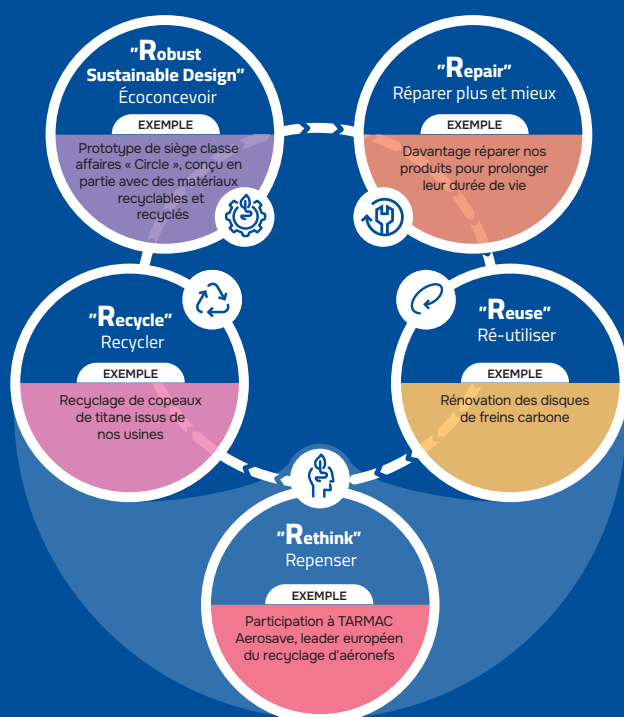
75 %

des investissements Safran en R&T autofinancée consacrés chaque année à la réduction de l'impact environnemental de ses produits

-49,8 %

d'émissions CO₂ scopes 1 et 2 en 2025 par rapport à 2018

L'économie circulaire chez Safran



RÉSILIENCE • SOUVERAINETÉ • INNOVATION • DURABILITÉ • DÉCARBONATION

L'éco-conception est un pilier majeur pour déployer la démarche d'économie circulaire, en concevant des produits circulaires.

Une des actions engagées par Safran et poursuivie en 2025 concerne les retours de copeaux de titane auprès des élaborateurs matière, afin de contribuer à la circularisation de cette matière critique pour l'activité du Groupe.

ÊTRE UN EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

Safran mène une politique de ressources humaines ambitieuse afin d'être un employeur exemplaire, à travers plusieurs engagements : garantir la santé et la sécurité, assurer la qualité de vie au travail, développer les compétences, et promouvoir l'égalité des chances, l'inclusion et la diversité. Ces engagements se traduisent par des actions concrètes offrant aux collaborateurs un environnement de travail favorable à la réussite et à la performance du Groupe.



Accompagner la montée en compétences des collaborateurs

La formation joue un rôle crucial afin de rendre l'entreprise plus agile, digitale et innovante, tout en accompagnant une croissance durable. Elle permet aux salariés de développer les compétences nécessaires face aux enjeux de transformation de l'industrie et s'adapter aux évolutions sociétales, renforçant ainsi leur engagement et employabilité. Safran propose 230 programmes stratégiques de formation, incluant des parcours de reconversion vers des métiers clés ou en tension, et développe des solutions pédagogiques innovantes axées sur l'expérience utilisateur. En 2025, plusieurs dispositifs ont été déployés, parmi lesquels « Direct Line Training » dédié à l'IA générative, la plateforme « Language Academy » pour l'apprentissage des langues, et la formation « ELIT'X » destinée aux experts émérites pour renforcer la transmission des savoirs. Safran propose également des plateformes de formation en ligne, régulièrement enrichies de contenus sur des thèmes stratégiques tels que le digital, le développement durable ou la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Le Groupe s'appuie par ailleurs sur un réseau d'environ 80 écoles industrielles dans le monde, offrant des formations théoriques et pratiques ciblées sur les métiers de la production, la réparation et le support client. Ces écoles contribuent activement à la montée en compétences des collaborateurs, dans le respect des exigences de sécurité, qualité et performance.

La santé et la sécurité, un prérequis aux activités chez Safran

Garantir la sécurité et préserver la santé des collaborateurs est un prérequis à toutes les activités chez Safran. Dans ce cadre, la politique Santé Sécurité Environnement, portée par le Directeur Général, s'appuie sur une feuille de route pluriannuelle, ajustée chaque année avec des objectifs précis. La feuille de route 2026-2030 s'articule autour de trois piliers : sensibilisation et prévention des risques critiques, renforcement du leadership santé-sécurité, et développement d'une culture de transparence, afin d'atteindre l'objectif zéro accident grave ou mortel. En 2025, plus de 50 % des managers internationaux de Safran ont été formés aux enjeux de santé et sécurité, selon les principes d'une culture juste et équitable. Le Groupe a aussi lancé un programme de prévention des maladies chroniques, instauré un check-up digital santé physique et mentale dans ses 10 principaux pays (hors France et États-Unis), et renforcé l'intégration de l'ergonomie dès l'industrialisation.

1,8

Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (en nombre d'accidents par millions d'heures travaillées)

31 h

de formation en moyenne par collaborateur
Près de 80 écoles industrielles pour former dans les domaines de la production, réparation et support client



Encourager l'inclusion de toutes les diversités pour mieux innover

Safran est convaincu que la diversité et l'inclusion sont des moteurs puissants de créativité et d'innovation ainsi qu'un levier qui favorise le bien-être et l'engagement des équipes. Suite au baromètre de l'inclusion lancé en 2022, une feuille de route diversité et inclusion a été construite. Elle promeut des actions de transformation, de sensibilisation et de lutte contre les discriminations. Les objectifs de cette feuille de route sont déclinés au plus haut niveau, avec notamment un objectif personnel dans la rémunération variable du Directeur Général. Des formations sont également proposées aux salariés sur des sujets tels que les biais inconscients, la lutte contre le sexisme, les LGBTIphobies, la transition de genre, les violences verbales, la discrimination et le handicap. Pour Safran, l'égalité professionnelle femmes-hommes est essentielle, car la diversité est un atout majeur pour l'avenir. Depuis 2018, plusieurs entités du Groupe détiennent le label GEEIS pour l'égalité des genres. Le score de Safran à l'index d'égalité professionnelle en France s'est amélioré, de 89/100 en 2020 à 93/100 en 2025. Safran soutient le développement de carrière des collaboratrices par du mentoring, des formations au leadership et des réseaux de femmes, en France comme à l'international. En 2025, le Groupe a promu la féminisation des métiers du secteur au Salon du Bourget et, tout au long de l'année, des collaboratrices ont rencontré des jeunes filles et partagé leur passion pour l'aéronautique. Depuis 2010, Safran mène une politique proactive d'inclusion des salariés en situation de handicap, axée sur le maintien dans l'emploi, le recrutement, la collaboration avec le secteur protégé,

30 %

de femmes dans les effectifs

24,6 %

de femmes parmi les cadres dirigeants

30 %

des stagiaires, alternants, VIE et personnes en thèse ont été recrutés en 2025 en France

le développement d'établissements handi-accueillants (norme Afnor) et la formation des acteurs concernés. Début 2025, Safran a adopté une politique Handicap mondiale structurée autour de quatre piliers : recrutement, maintien dans l'emploi, partenariats avec des organismes spécialisés, et sensibilisation du personnel.

Safran soutient l'insertion professionnelle des jeunes via des stages, alternances, volontariats internationaux et thèses, et favorise leur recrutement. Un accord européen renouvelé en 2024 avec IndustriALL Europe réaffirme l'engagement de Safran envers les jeunes, acteurs clés du développement aéronautique. Convaincu que la diversité des profils est essentielle à sa performance, Safran veille à l'équilibre entre les générations, notamment en maintenant l'emploi des salariés expérimentés. L'accord Groupe, prolongé jusqu'à fin 2026, prévoit de recruter au moins 10 % de salariés de plus de 50 ans en CDI en France, tout en favorisant la transmission des compétences. Il comprend aussi des mesures pour faciliter les reconversions et aménager les fins de carrière, afin d'assurer une transition progressive vers la retraite.

**« Ici,
l'excellence
s'écrit à
plusieurs »**

2^e place

du classement "World's
Best Companies" 2025
dans notre secteur

18 000

recrutements en 2025
et **18 000** prévus en 2026

Une nouvelle marque employeur **qui nous ressemble et qui rassemble**

Avec près de 18 000 recrutements annuels, Safran intensifie ses efforts pour attirer de nouveaux talents dans le monde entier. Au Salon du Bourget 2025, le Groupe a lancé une marque employeur globale avec l'objectif de renforcer la visibilité de Safran auprès des candidats et communiquer d'une voix unifiée, tous pays et sociétés confondus. Dotée d'une identité visuelle forte, d'une signature « Ici, l'excellence s'écrit à plusieurs » et de messages inspirants, cette marque employeur met en avant la richesse et les atouts du Groupe.





Safran together

Des équipes engagées, fédérées autour de principes forts

La diversité et l'esprit d'équipe des collaborateurs sont au cœur de la performance et du succès de Safran. En 2024, le Groupe a lancé Safran Together, un référentiel fondé sur quatre principes partagés : réussir ensemble, instaurer la confiance, encourager l'innovation et s'engager autour d'une vision commune. Ce cadre inclusif vise à inspirer les comportements au quotidien. Pour renforcer le sentiment d'appartenance, Safran a aussi mis en place un programme d'*onboarding* commun, déjà accessible en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis et au Maroc, et qui sera étendu à l'ensemble du Groupe d'ici 2027.

Associer les collaborateurs à la réussite de l'entreprise

En 2025, 5,6 % du capital de Safran était détenu par ses collaborateurs, un taux parmi les plus élevés du CAC 40, fruit d'une politique historique d'actionnariat salarié. Les collaborateurs bénéficient de dispositifs pérennes comme le Plan d'Épargne Groupe (PEG) et le PERCOL, ainsi que d'opérations ponctuelles telles que Profit Sharing 2020 ou l'Attribution Gratuite d'Actions 2023, distribuées en 2025.

5,6 %

du capital de Safran est détenu par ses collaborateurs et anciens collaborateurs.

Safran, acteur des territoires et de leurs communautés

Safran contribue au développement des territoires autour de ses implantations en France et à l'international, grâce à sa politique de recrutement, l'accueil de jeunes en formation et la promotion des métiers de l'aéronautique, notamment en renforçant les compétences locales, comme en Inde ou au Maroc. Le Groupe soutient les communautés locales par des initiatives associatives et place les jeunes au cœur de son engagement philanthropique, via deux fondations et un programme de mécénat, pour favoriser l'inclusion sociale, l'éducation et l'émergence de jeunes talents.

En 2025, Safran a reçu le trophée GEEIS-SDG pour son engagement en faveur de l'éducation et du développement des jeunes filles au Maroc porté par la Fondation Safran pour l'Insertion.

L'engagement de Safran s'incarne aussi par l'implication active de ses sites et collaborateurs, à travers des dons financiers, matériels ou du temps, au bénéfice d'associations et de communautés locales. En 2025, les équipes du Groupe ont mené plus de 840 actions citoyennes à travers le monde, principalement dans les domaines du social, de la santé et de l'environnement.

INCARNER L'INDUSTRIE RESPONSABLE

La démarche du Groupe vise à construire un modèle industriel, sur toute sa chaîne de valeur, fondé sur la confiance, la transparence et la performance durable. L'engagement de Safran s'est poursuivi en 2025 par des actions menées en faveur de la qualité, de la sécurité, de l'innovation et des relations avec ses clients et fournisseurs. À travers ses initiatives et partenariats, Safran affirme ainsi sa volonté de contribuer activement à une industrie plus respectueuse, innovante et responsable en plaçant l'humain, la sécurité et l'éthique au centre de ses priorités.



Au service de ses clients

La sécurité aérienne, priorité absolue à tous les niveaux du Groupe

Chez Safran, la sécurité aérienne est au cœur de toutes nos activités et constitue une priorité pour l'ensemble du Groupe.

Pour renforcer et diffuser la culture de la sécurité aérienne, Safran s'appuie sur le déploiement de ses systèmes de management de la qualité, de la sécurité (Safety Management System, SMS) et des risques (Enterprise Risk Management).

Le réseau interne de référents SMS joue un rôle clé dans la diffusion d'une culture positive de la sécurité aérienne, notamment en développant des outils communs pour toutes les entités du Groupe. Pour ancrer cette culture à tous les niveaux, une sensibilisation est dispensée aux collaborateurs concernés dans les six mois suivant leur arrivée, et un module e-learning est proposé à l'ensemble des équipes, quel que soit leur métier. L'objectif : faire de la sécurité un réflexe quotidien, pleinement intégré à nos pratiques et à notre culture d'entreprise. Enfin, la vigilance de tous est encouragée.

Salariés, collaborateurs occasionnels ou externes, clients ou fournisseurs : chacun peut informer d'une dérive, d'une situation inhabituelle ou non-conforme grâce aux différents dispositifs d'alerte mis en place au sein de Safran.

La satisfaction client, au cœur des engagements de Safran

Le respect des engagements du Groupe en matière de qualité, de coûts, de délais et de sécurité des produits et services livrés constitue le socle de la confiance et de la satisfaction de nos clients.

Pour répondre à ces exigences, Safran déploie dans toutes ses entités la démarche One Safran : un système de management destiné à optimiser l'ensemble des processus et des indicateurs de

FOCUS • Safran Customer Portal •

En 2025, Safran a lancé un nouveau portail sécurisé dédié au soutien de ses produits en service et destiné à l'ensemble de ses clients. Qu'il s'agisse des trains d'atterrissage, des moteurs d'hélicoptères ou des sièges, le Safran Customer Portal propose à ses 4 000 clients, regroupant près de 40 000 utilisateurs, un point d'entrée unique vers les différents portails de services du Groupe. Grâce à une interface intuitive et pratique, conforme aux meilleurs standards de sécurité, les clients disposent d'un accès rapide à toutes les informations essentielles sur leurs produits et les contacts utiles.

performance. Reposant sur trois piliers – pilotage mutualisé, excellence opérationnelle et culture partagée de la performance – One Safran est en constante évolution pour garantir la qualité et la fiabilité des produits du Groupe.

Au-delà de ces fondamentaux, Safran place la connaissance approfondie et l'écoute active de ses clients au cœur de sa stratégie, afin de proposer des solutions parfaitement adaptées à leurs besoins et attentes.

Les implantations de centres de maintenance sont localisées au plus près des clients et des solutions de maintenance à distance permettent un diagnostic et des interventions immédiates et appropriées.

Safran s'attache également à proposer des offres commerciales adaptées et compétitives.

Dans le domaine des moteurs civils, Safran a engagé un plan d'expansion de sa capacité mondiale pour répondre efficacement à la demande. Ce plan combine la création de nouveaux sites comme les centres de maintenance à Hyderabad (Inde) et Casablanca (Maroc) et l'extension ou la densification de capacités industrielles existantes, notamment en France, au Mexique, et en Belgique.

Performance de la chaîne d'approvisionnement

Une relation responsable à l'égard des fournisseurs et sous-traitants

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

À travers sa politique d'achats responsables, Safran vise à travailler avec des fournisseurs performants, fiables et respectant strictement les lois et réglementations nationales et internationales qui leur sont applicables.

Les exigences de conformité couvrent les règles du commerce international, les obligations environnementales, de santé et de sécurité, ainsi que les principes éthiques et sociaux.

Signataire de la charte « relations fournisseurs et achats responsables » depuis 2010 auprès du ministère français de l'Économie, Safran a obtenu en 2024 le second renouvellement du label d'État « relations fournisseurs et achats responsables » distinguant les entreprises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. La décarbonation de l'aéronautique étant un effort collectif, Safran exige de ses fournisseurs d'agir en faveur du climat et les encourage à s'engager dans leur propre transition environnementale via la démarche « TOP 400 » lancée en 2022.

FOCUS • Aero Excellence •

Aero Excellence, initiative lancée en 2023 par Safran et Airbus, en coordination avec le GIFAS, est un référentiel unique d'excellence opérationnelle, reconnu par l'ensemble de la filière aéronautique, spatiale et défense. Destinée aux industriels confrontés à une montée en cadence significative, elle vise à renforcer trois axes majeurs : l'excellence opérationnelle, la performance environnementale et la cybersécurité. La démarche propose des diagnostics de site réalisés par des évaluateurs qualifiés afin d'identifier des pistes d'amélioration et d'élaborer des plans de maturité adaptés.



Marjolaine Grange —
Directrice Groupe Industrie,
Achats et Performance

« L'ensemble des sites Safran est aujourd'hui engagé dans le programme Aero Excellence »

9 sites ont déjà atteint le niveau bronze et le site du Havre a atteint le niveau argent. Plus de 150 sites fournisseurs nous ont également rejoints dans cette démarche ambitieuse. Parce que la performance durable repose sur une transformation en profondeur, cette initiative contribue activement à renforcer, à l'échelle mondiale, l'exigence de notre secteur en matière de sécurité, de qualité, d'excellence opérationnelle et de cybersécurité. »

+ de 150
sites fournisseurs ont rejoint
le programme Aero Excellence

9
sites ont atteint le niveau
bronze du programme

Safran organise chaque année les *Safran Supplier Days* réunissant 400 fournisseurs autour des priorités du Groupe : sécurité aérienne, livraisons à l'heure, résilience, compétitivité et développement durable. Dans ses appels d'offres, Safran inclut des critères RSE, comme la stratégie de décarbonation et l'engagement en achats responsables. En 2024, Safran a adhéré à la solution EcoVadis, permettant d'utiliser progressivement sa notation RSE dans les processus d'appel d'offres. Le Groupe déploie également cet outil pour cartographier les fournisseurs à risque et évaluer leur maturité RSE selon les standards internationaux.

En 2024, Safran a rejoint l'Alliance pour la décarbonation lancée par Pacte PME, qui vise à aider les PME industrielles françaises à réduire leur empreinte carbone et leur dépendance énergétique, tout en améliorant leur compétitivité, avec le soutien des grands donneurs d'ordre. Fortement implanté dans le tissu industriel de la filière aéronautique française, Safran contribue au financement des PME et ETI du territoire. En 2025, près de 79 % de ses achats en France ont été réalisés auprès de ces entreprises.

2

nouveaux investissements réalisés par Safran Corporate ventures en 2025



Enfin, Safran reste engagé auprès de ses fournisseurs en déployant plusieurs dispositifs de soutien : fonds d'investissement sectoriels (Aérofonds, Ace Aéro Partenaires), *Supplier Watch Tower* pour détecter et accompagner les fournisseurs en crise, et des partenariats avec le GIFAS, Pacte PME et le ministère des Armées pour soutenir l'innovation, la compétitivité et la souveraineté industrielle.

Innovation, soutien à la recherche et partenariats scientifiques

Safran s'appuie sur un réseau de partenaires afin d'accroître et renouveler son expertise scientifique et technologique : universités, centres de recherche, start-ups innovantes. En 2025, Safran a renouvelé plusieurs accords-cadres majeurs, tels que ceux avec l'ONERA et Polytechnique Montréal, et a lancé un nouveau laboratoire commun SPARK avec l'Université de Bourgogne et Sintermat, dédié aux matériaux innovants. Safran s'est également engagé dans la nouvelle chaire DYVA avec l'École Centrale de Lyon. Safran renforce son soutien à l'innovation ouverte et aux start-ups via Safran Corporate Ventures, qui a réalisé deux nouveaux investissements en 2025 et accompagne désormais 21 entreprises innovantes dans les domaines de la décarbonation, du digital et des nouvelles technologies.

Safran contribue aussi au développement des compétences et à la recherche en accueillant chaque année de nombreux jeunes en stage, alternance ou thèse, et en offrant à des étudiants la possibilité de travailler sur des sujets technologiques du Groupe. En 2025, plus de 220 doctorants et chercheurs ont été accueillis, faisant de Safran le principal employeur de doctorants via le dispositif CIFRE.

Éthique des affaires et lutte contre la corruption

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



Safran participe à des initiatives relevant d'instances professionnelles nationales et internationales telles que le GIFAS, le Medef, l'IFBEC et le Cercle Éthique des Affaires (European Business Ethics Forum). La politique de prévention et de détection des risques de corruption repose sur un principe de « tolérance zéro » envers toute pratique de corruption. Le Conseil d'administration, son Président, le Directeur Général et les membres du comité exécutif du Groupe ont pris, pour eux et leurs salariés, l'engagement d'être exemplaires dans leurs comportements. Les formations consacrées à la prévention du risque de corruption sont obligatoires pour tous les cadres dirigeants, toutes les personnes du Groupe exposées directement ou indirectement au risque de corruption ainsi que pour les nouveaux embauchés cadres ou appartenant aux populations cibles⁽¹⁾.

En 2023, le programme anticorruption de Safran a obtenu la certification ISO 37001, reconnaissant ainsi la qualité de son système de management anticorruption. Les sociétés opérationnelles du Groupe dites de rang 1 ont été certifiées.

Devoir **de vigilance**

Safran veille au quotidien à prévenir, dans le cadre de ses activités, les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement.

Personnes exposées ou concernées

100 %

**TAUX DE FORMATION
À L'ANTICORRUPTION,
DONT LA TOTALITÉ DES
CADRES DIRIGEANTS**

Safran met en place, au travers de son plan de vigilance, une démarche d'amélioration continue, des diligences raisonnables propres à identifier les risques potentiels et incidences négatives liés aux activités de l'entreprise et à celles de ses sous-traitants et fournisseurs. Concernant plus particulièrement les droits humains, Safran dispose, en complément de ses politiques et chartes, d'une politique Groupe « droits humains », couvrant l'ensemble de ses collaborateurs à travers le monde. L'objectif de cette politique, signée par le Directeur Général et publiée sur le site internet du Groupe en plusieurs langues, est de définir les principes de vigilance en matière de droits humains, incluant toute sa chaîne d'activités dans le monde ainsi que ses parties prenantes.

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

03

Gouvernance & Risques

Gestion des risques	56
Gouvernement d'entreprise	58
Composition du Conseil	60
Comité exécutif	62
Rémunérations	64
Indicateurs clés de performance	66





GESTION DES RISQUES

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

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

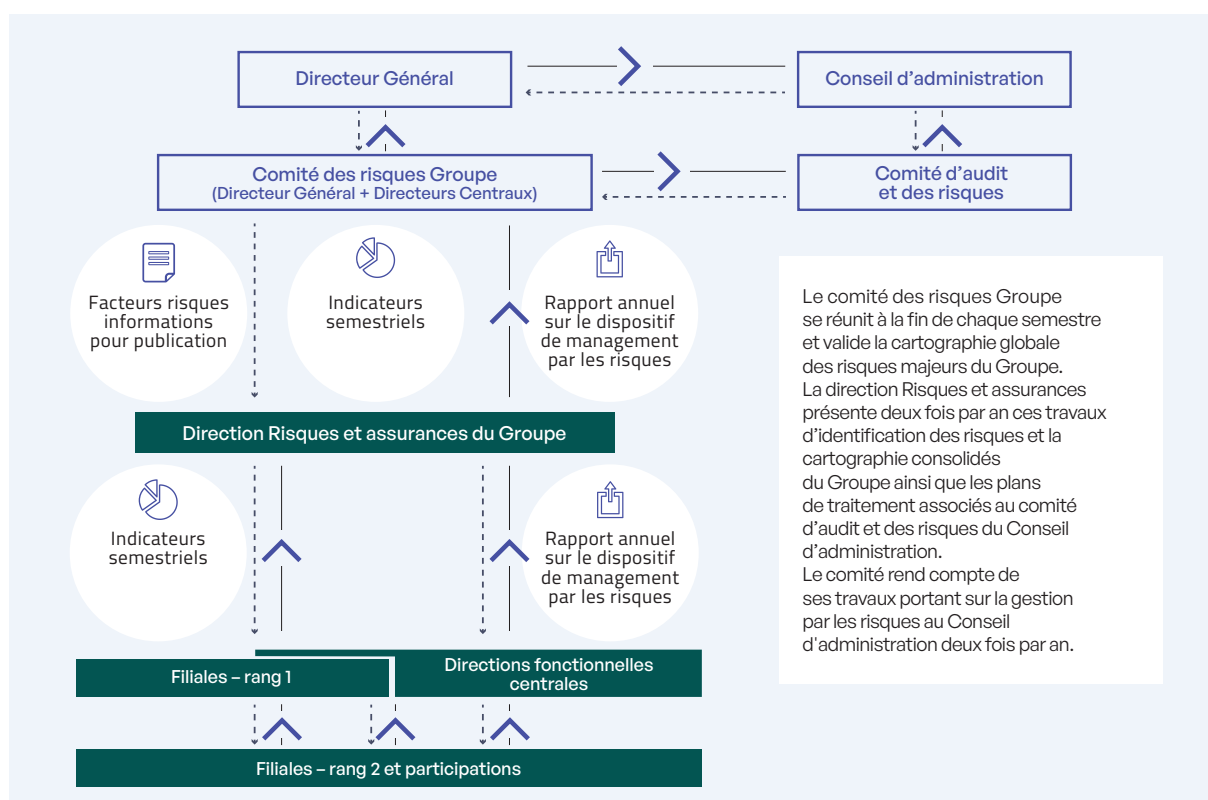
L'ERM de Safran est fondé sur une culture de gestion par les risques qui s'applique à tous les processus de l'entreprise. Cette culture est fortement implantée dans le Groupe et largement partagée par toutes les équipes, dans toutes les entités, à tous les niveaux de l'organisation. L'ERM apporte ainsi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

L'ERM de Safran s'est imposé comme un dispositif clé de sa performance. Il est décrit de manière détaillée au chapitre 4 du document d'enregistrement universel.

La direction des Risques et des assurances, est responsable de la mise en œuvre de l'ERM pour le Groupe. Elle élabore les outils méthodologiques et les procédures qui assurent la cohérence du traitement des risques par les sociétés de rang 1 et les directions fonctionnelles centrales.

Chaque société de rang 1 dispose d'un Risk Manager qui assure un lien permanent avec la direction Risques

et assurances. Il consolide la cartographie de ses risques, et se charge du déploiement de la démarche de management par les risques dans sa société de rang 1, ses filiales, joint-ventures et autres participations. Chaque direction fonctionnelle centrale de Safran établit également la cartographie des risques majeurs de son domaine. Enfin, la direction Risques et assurances consolide une cartographie globale des risques majeurs du Groupe et de leurs plans de traitement à partir de ces éléments, garantissant ainsi la cohérence globale des évaluations des risques, des plans d'actions qui leur sont associés et des niveaux de maîtrise de ces risques. Chaque semestre, des comités des risques sont réalisés dans les sociétés de rang 1, les directions fonctionnelles centrales et *in fine* pour le Groupe, afin de mettre à jour l'identification, l'évaluation, le traitement et la maîtrise des risques majeurs, permettant de valider les cartographies de risques et les plans d'actions associés.





PRINCIPAUX RISQUES

RISQUES LIÉS AUX **ACTIVITÉS** **OPÉRATIONNELLES** DU GROUPE

- risques relatifs à la sécurité aérienne ;
- risques relatifs à la rentabilité des programmes ;
- risques liés aux partenaires et participations ;
- risques liés aux fournisseurs et sous-traitants ;
- risques liés à des substances polluantes ;
- risque de dépendance à l'égard des commandes publiques.

RISQUES LIÉS À **L'ENVIRONNEMENT** **DANS LEQUEL** **LE GROUPE** **OPÈRE**

- difficultés de la chaîne d'approvisionnement ;
- risques liés aux tensions géopolitiques ;
- risques concurrentiels et effets de cycles ;
- risques liés aux enjeux environnementaux et à la transition climatique ;
- risques d'ordre juridique et réglementaire ;
- risques de marchés financiers.

RISQUES LIÉS À **L'ÉVOLUTION** **STRATÉGIQUE** DU GROUPE

- risques liés aux innovations technologiques dédiées à la décarbonation du secteur aéronautique et à la souveraineté ;
- risques liés aux cyber menaces ;
- risques liés aux ressources humaines.

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

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

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

Dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général

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

Administrateur chargé du suivi des questions climatiques

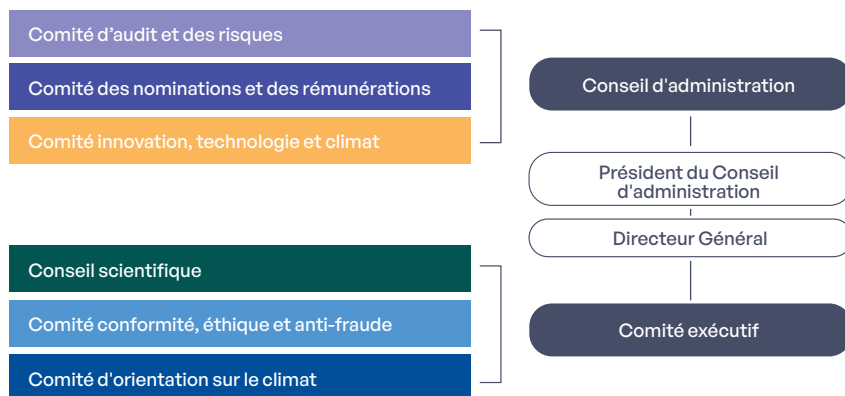
Pleinement conscient de l'importance stratégique du sujet climat pour l'industrie aéronautique, le Conseil d'administration a décidé début 2021 de désigner Patrick Pélata en qualité d'administrateur chargé du suivi des questions climatiques et a défini ses attributions ; Patrick Pélata étant également Président du comité innovation, technologie & climat, dont les missions ont été formellement précisées sur le sujet climat.

Administrateurs indépendants

Leur présence vise à offrir à l'ensemble des actionnaires l'assurance d'une indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, au service de l'intérêt social, au sein de l'instance collégiale qu'est le Conseil. Actifs et impliqués, leur liberté de jugement et de parole contribue à la qualité des débats et délibérations. Leur expérience professionnelle ou personnelle offre un éclairage extérieur et utile à l'entreprise. Ils sont au nombre de sept, ce qui représente un taux d'indépendance de 58,3 %⁽¹⁾.

Évaluation du fonctionnement du Conseil

Fin 2025, le Conseil a procédé à l'évaluation annuelle de son fonctionnement sous la forme d'un questionnaire et d'entretiens individuels menés par le Président du Conseil, l'administrateur référent et la présidente du comité des nominations et des rémunérations. Le Conseil a exprimé des constats positifs sur son fonctionnement, sa composition, l'organisation du travail et des réunions. Cette évaluation a été présentée en comité des nominations et des rémunérations puis discutée en Conseil, ce qui a permis de formuler des appréciations et de nouvelles suggestions.



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

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

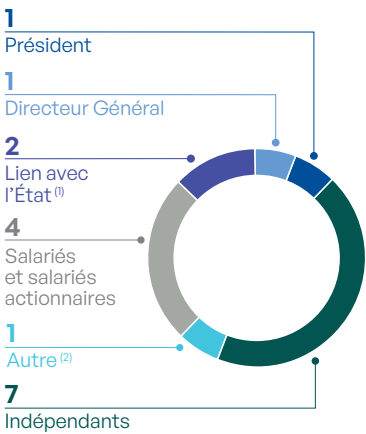
Une diversité de profils, compétences et expertises au sein du Conseil

La composition du Conseil est riche d’une diversité d’expériences permettant de répondre aux enjeux stratégiques et de performance. Le Conseil s’interroge régulièrement sur l’équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités. Sa politique de diversité s’articule notamment autour des principes et objectifs en matière de taille du Conseil, de représentation des diverses parties prenantes, de taux d’indépendance, de complémentarité et richesse de profils, expériences et carrières notamment à l’international et de représentation équilibrée des femmes et des hommes. La liste des critères (compétences comportementales, expérience, expertise et autres critères), utiles et nécessaires dans la détermination des profils recherchés dans le cadre de la sélection d’administrateurs et permettant la mise en œuvre de sa politique de diversité, est régulièrement revue par le Conseil et le comité des nominations et des rémunérations.

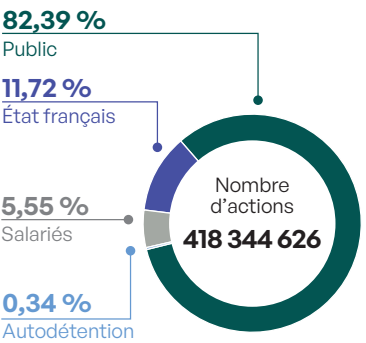
Expériences et fonctions particulières exercées par les administrateurs dans une diversité de secteurs et d’activités	Nombre d’administrateurs
Industrie aéronautique et spatiale	11
Autres industries et secteurs d’activité	16
Innovation, R&T, développement, ingénierie	11
Carrière et expérience internationale	11
Stratégie, concurrence et M&A	12
Finance et contrôle de gestion	12
Digital – nouvelles technologies	5
Mandataires sociaux, gouvernance, management	16
RH – Développement durable–RSE	13
Climat	8
Expérience commerciale – marketing	6

Une cohérence entre la composition du Conseil et l’actionnariat de Safran

Conseil d’administration au 31 décembre 2025 (en nombre d’administrateurs)



Structure de l’actionnariat capital au 31 décembre 2025



Des comités pour répondre aux enjeux stratégiques du Groupe (chiffres clés 2025)

Comité d’audit et des risques		
6 réunions	6 membres	97 % de participation
80 % (soit 4 sur 5) d’indépendants (3)		

Comité des nominations et des rémunérations		
3 réunions	6 membres	89 % de participation
60 % (soit 3 sur 5) d’indépendants (3)		

Comité innovation, technologie & climat		
2 réunions	6 membres	92 % de participation
80 % (soit 4 sur 5) d’indépendants (3)		

(1) Un représentant de l’État nommé par arrêté ministériel et un administrateur nommé par l’Assemblée générale des actionnaires sur proposition de l’État.
(2) Monique Cohen, qui n’est plus qualifiée d’indépendante depuis mai 2025.
(3) Hors administrateurs représentant les salariés actionnaires et administrateurs représentant les salariés, conformément au Code AFEP/MEDEF.



1-

16
ADMINISTRATEURS



2-



3-



4-



5-



6-



7-



8-



9-



10-



11-



12-



13-



14-

I Indépendant

CAR Comité d'audit et des risques

CNR Comité des nominations
et des rémunérations

CITC Comité innovation,
technologie & climat



15-



16-

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

(AU 28 MARS 2026)

1 - Ross McInnes
Président du Conseil

2 - Olivier Andriès
Directeur Général

3 - Anne Aubert
Administratrice représentant les salariés actionnaires

4 - Valérie Baudson
Administratrice indépendante
I CNR

5 - Patricia Bellinger
Administratrice indépendante
I CNR

6 - Fabrice Brégier
Administrateur indépendant
I CIRC

7 - Monique Cohen
Présidente du comité des nominations et des rémunérations
CNR

8 - Christèle Debarenne-Fievet
Administratrice représentant les salariés
CNR

9 - Pascale Dosda
Administratrice représentant les salariés actionnaires

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

11 - Laurent Guillot
Président du Comité d'audit et des risques Administrateur indépendant
I CAR CIRC

12 - Ivan Hardouin
Administrateur représentant les salariés
CAR CIRC

13 - Alexandre Lahousse
Administrateur proposé par l'État
CIRC

14 - Fabienne Lecorvaisier
Administratrice indépendante
I CAR CIRC

15 - Patrick Pélatà
Administrateur référent Président du comité innovation, technologie & climat Administrateur indépendant chargé du suivi des questions climatiques
I CAR CNR CIRC

16 - Robert Peugeot
Administrateur indépendant
I CAR

58,3 %
(Soit 7 sur 12)
Administrateurs indépendants*

8
réunions

98 %
de participation

PERSPECTIVES - ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 21 MAI 2026

Propositions de nomination/renouvellement

Le Conseil propose à l'assemblée générale 2026 :

- la nomination pour quatre ans d'Anne Bouverot en qualité d'administratrice indépendante ;
- le renouvellement pour deux ans du mandat de Robert Peugeot.

À l'issue de l'assemblée générale du 21 mai 2026 et sous réserve de l'approbation des résolutions soumises au vote, le Conseil d'administration demeurera composé de 16 membres, avec :

- un pourcentage d'administrateurs indépendants de 66,7 %*,
- un taux de parité de 50 %**.

L'enjeu climat pris en compte dans une gouvernance adaptée

Au regard des enjeux que représente le changement climatique pour Safran, le Groupe a mis en place une gouvernance renforcée sur ce sujet depuis 2021 : le comité innovation, technologie & climat du Conseil d'administration a pour mission d'examiner la stratégie et le plan d'action en matière climatique. Le président de ce comité a été désigné en qualité d'administrateur chargé du suivi des questions climatiques. La stratégie et le plan d'action climat de Safran sont présentés chaque année lors de l'assemblée générale. Une direction Climat a été mise en place début 2021 pour porter la mise en œuvre de la stratégie climatique du Groupe. Cette direction est rattachée à la direction Groupe Développement durable créée en 2023. Un comité d'orientation sur le climat, présidé par le Directeur Général, définit notamment les feuilles de route associées à la stratégie climatique. L'avancement du plan d'action est examiné au niveau du comité exécutif du Groupe, sur une base trimestrielle.

* Hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires, conformément au Code AFEP/MEDEF.

** Hors administrateurs représentant les salariés, conformément à la loi.

COMITÉ EXÉCUTIF

Le comité exécutif met en œuvre la stratégie et conduisant les activités et opérations du Groupe.

Le comité exécutif a en charge la conduite des activités de Safran, dans le respect de la stratégie définie en amont par le Conseil d'administration.

- Le comité exécutif garantit une application unifiée de la stratégie de Safran dans toutes les entités du Groupe. Il suit également sa performance opérationnelle et assure la liaison avec les différentes sociétés du Groupe.
- Le comité exécutif rassemble le Directeur Général, les directeurs des fonctions transverses de la Société, ainsi que les présidents des principales sociétés opérationnelles du Groupe (filiales dites de rang 1). Cette composition assure une représentativité de toutes les activités du Groupe, ainsi que celle des fonctions transverses centrales, en support de l'activité opérationnelle. Sous l'autorité du Directeur Général, le comité exécutif se réunit autant que de besoin et a minima une fois par mois.

Afin de maximiser les atouts du Groupe qui sont au cœur de son succès, le comité exécutif s'appuie sur différents comités, dont le comité conformité, éthique et anti-fraude, le conseil scientifique et le comité d'orientation sur le climat.

COMITÉ CONFORMITÉ, ÉTHIQUE ET ANTI-FRAUDE

Ce comité est chargé de superviser le respect par les collaborateurs du cadre général de conformité aux règles définies dans la charte d'éthique de Safran et l'évolution éventuelle des dispositifs déployés par le Groupe.

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF AU 31 DÉCEMBRE 2025 ⁽¹⁾

Olivier Andriès
Directeur Général de
Safran et administrateur



Pascal Bantegnie
Directeur Financier
Groupe



Frédéric Verger
Directeur Groupe Digital
et Systèmes
d'Information



Éric Dalbiès
Directeur Groupe
Stratégie, R&T
et Innovation ⁽²⁾



Stéphane Dubois
Directeur Groupe
Responsabilités
Humaines et Sociétales



Bruno Bellanger
Président de Safran
Electrical & Power



Stéphane Cueille
Président de Safran
Aircraft Engines



Francois Bastin
Président de Safran
Landing Systems



Vincent Caro
Président de
Safran Nacelles



Victoria Foy
Présidente
de Safran Seats

(1) À compter du 1^{er} avril 2026, Philippe Couteaux sera nommé en qualité de Directeur Groupe Stratégie et Programmes et membre du Comité Exécutif du Groupe.

(2) À compter du 1^{er} avril 2026, la Direction Stratégie, Technologie et Innovation deviendra la Direction de la Recherche, Technologie et Innovation.

Cette démarche est placée sous la présidence de la Secrétaire Générale du Groupe, les responsabilités restant affectées aux directions concernées. Les autres membres permanents du comité sont le Directeur Financier Groupe, le Directeur Groupe International et Relations Institutionnelles, le Directeur Groupe des Responsabilités Humaines et Sociétales, la Directrice Groupe Industrie, Achats et Performance, le Directeur Groupe du Digital et des Systèmes d'Information, le Directeur Juridique Groupe, la Directrice Éthique & Conformité, le Directeur de la Sécurité Groupe, le Directeur de l'Audit et du Contrôle interne, ainsi que le responsable du Contrôle interne Groupe.

CONSEIL SCIENTIFIQUE

Animé par le Directeur Groupe Stratégie, R&T et Innovation, le conseil scientifique a pour mission d'aider Safran à déployer une politique de recherche scientifique au meilleur niveau mondial. Il évalue notamment l'excellence de ses partenariats scientifiques, ainsi que la pertinence de son plan R&T à long terme. Le conseil scientifique contribue également à la différenciation technologique de

Safran, par l'identification de nouveaux domaines de recherches. Composé de neuf chercheurs universitaires de haut niveau, le conseil scientifique tient trois séances plénières par an. Parmi ses travaux récents, il a mené une quinzaine de revues thématiques sur trois grands domaines (logiciels et ingénierie des systèmes, matériaux et structures, capteurs et traitement du signal). Ces revues ont permis de s'assurer de la bonne orientation des travaux du Groupe.

COMITÉ D'ORIENTATION SUR LE CLIMAT

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

Philippe Errera
Directeur Groupe
Développement
International et Relations
Institutionnelles

Marjolaine Grange
Directrice Groupe
Industrie, Achats
et Performance

Kate Philipps
Directrice Groupe
Communication

Karine Stamens
Secrétaire Générale
Groupe et Présidente
du Comité conformité,
éthique et antifraude

Nathalie Stubler
Directrice Groupe
Développement
Durable



Cédric Goubet
Président de Safran
Helicopter Engines

Jorge Ortega⁽³⁾
Président
de Safran Cabin

Franck Saudo
Président de
Safran Electronics
& Defense

Sébastien Weber
Président de Safran
Aerosystems

19
MEMBRES

- Fonctions transverses
- Présidents de sociétés

(3) À compter du 1^{er} avril 2026, Jeremy Dorn prendra la succession de Jorge Ortega en qualité de Président de Safran Cabin.

UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION EN SOUTIEN DE LA CRÉATION DE VALEUR À COURT ET LONG TERME

Politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Dans l'intérêt de Safran et de ses parties prenantes, les politiques de rémunérations se doivent d'être compétitives afin d'attirer, de motiver et de retenir aux fonctions clés les meilleurs profils et talents, pouvant venir tant du Groupe que de l'extérieur.

Politique et structure de rémunération du Président du Conseil d'administration

En cohérence avec son rôle non exécutif et les missions spécifiques qui lui sont confiées, le Président perçoit une rémunération fixe. Il ne bénéficie d'aucune rémunération variable et d'aucun dispositif d'intéressement à long terme. Il ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administrateur (anciens jetons de présence). Il bénéficie des régimes de retraite complémentaires et du régime de prévoyance mis en place par le Groupe.

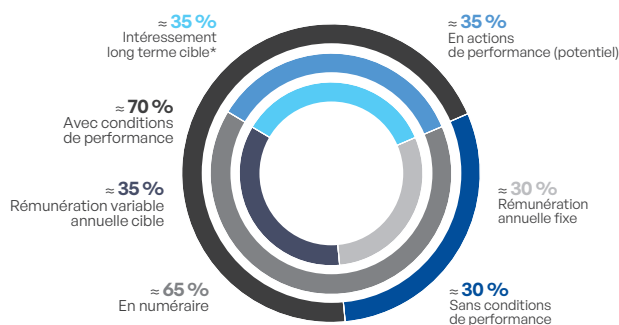
Politique et structure de rémunération du Directeur Général

La structure de rémunération du Directeur Général est composée d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable annuelle et d'un dispositif d'intéressement long terme (ILT) sous forme d'attribution gratuite d'actions de performance. Il bénéficie des régimes de retraite supplémentaires et du régime de prévoyance mis en place par le Groupe. Afin de renforcer l'alignement d'intérêts avec l'entreprise et ses actionnaires, cette structure de rémunération repose sur un équilibre entre la performance court terme et la performance long terme telles qu'appréciées par le Conseil. Dans cet ensemble, la part soumise à conditions de performances est prépondérante.

L'enjeu climat pris en compte dans les politiques de rémunération

L'alignement des cadres dirigeants sur cet enjeu est également assuré par sa prise en compte dans les politiques de rémunération. La rémunération variable annuelle du Directeur Général, de même que celle des membres du comité exécutif, est, pour partie, conditionnée à des objectifs liés à la mise en œuvre de la stratégie climat. Depuis 2022, les plans ILT d'attribution d'actions de performance intègrent également pour l'ensemble des attributaires une condition de performance extra-financière liée à la mise en œuvre de la stratégie climat.

Structure récurrente de rémunération du Directeur Général



* En valorisation IFRS à l'attribution.

RATIO D'ÉQUITÉ

Sur un périmètre France, les ratios d'équité entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Président du Conseil et Directeur Général) et la rémunération moyenne des salariés ressortent, en 2025, respectivement, à 7,4 et 47,4.

Politique de rémunération 2026 du Directeur Général

La politique de rémunération du Directeur Général proposée par le Conseil à l'assemblée générale 2026 prévoit les mêmes composantes de rémunération qu'en 2025.

Rémunération fixe

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

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle du Directeur Général repose sur l'atteinte d'objectifs de performance économique (ROC, CFL et BFR)⁽¹⁾ et personnels, financiers et extra-financiers, quantitatifs et qualitatifs, en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Pour 2026, les objectifs spécifiques portant sur les thématiques RSE-RH (qualitatifs et quantitatifs) sont les suivants :

SÉCURITÉ

Maintien du taux de fréquence des accidents avec arrêt (TFAA) dans le contexte de montée en cadence (ramp-up).

RH / DIVERSITÉ & PARITÉ HOMME / FEMME

Objectifs liés à l'internationalisation du leadership et à l'augmentation du nombre de femmes cadres dirigeantes et au développement des talents dans le secteur industriel.

CLIMAT

- Réduire les émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) de - 45 % vs. 2018.
- Poursuivre le déploiement du Système de management de l'énergie.
- Préparer l'objectif 2030 : 60kt de CO₂ évitées sur 2027-2028.
- Poursuivre les feuilles de route d'adaptation au changement climatique sur 15 sites supplémentaires.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

- Poursuivre les feuilles de route 2025-2028 sur la récupération des copeaux de titane.

ILT – Attribution d'actions de performance

Ce mécanisme est particulièrement adapté notamment à la fonction de Directeur Général étant donné le niveau attendu de sa contribution directe à la performance de long terme du Groupe. Ce dispositif permet de favoriser l'alignement des intérêts des dirigeants avec l'intérêt social et l'intérêt des actionnaires.

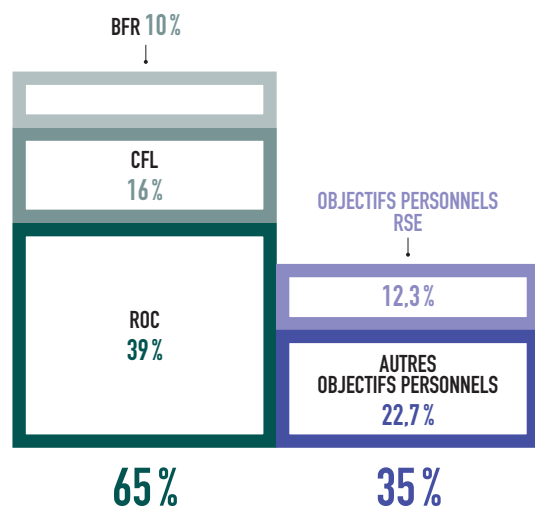
Les attributions d'actions de performance sont :

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

Pour 2026, à titre d'illustration, les conditions de performances extra-financières porteront sur des objectifs :

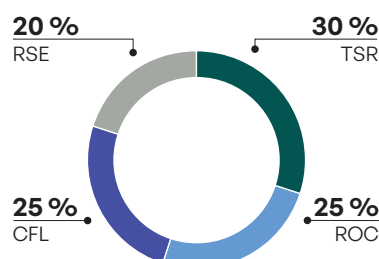
- en matière d'environnement et climat : réduction des émissions de CO₂ ;
- d'égalité femme/homme : pourcentage de femmes parmi les cadres dirigeants du Groupe ;
- de sécurité : évolution du taux de fréquence des accidents avec arrêt (TFAA).

Objectifs de la rémunération variable du Directeur Général⁽¹⁾ (en 2026)



Référence : budget de l'année.

Critères de performance de l'ILT du Directeur Général⁽¹⁾



Référence de principe : plan moyen terme du Groupe.

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

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

AGIR POUR L'ENVIRONNEMENT			
OBJECTIFS D'ÉMISSIONS DE CO ₂ (PAR RAPPORT À 2018)	2018	2025	OBJECTIF
Émissions scope 3 – utilisation des produits vendus (en gCO ₂ /siège-kilomètre) <i>Variation des émissions scope 3 – utilisation des produits vendus (par rapport à 2018)</i>	5,9 n/a	4,67 - 21,1 %	-42,5 % d'ici 2035 (vs. 2018) soit 2,5 % par an en moyenne
Émissions scopes 1 et 2, méthode <i>market-based</i> (Teq. CO ₂) <i>Variation des émissions scopes 1 et 2 (par rapport à 2018)</i>	578 677 n/a	290 725 - 49,8 %	- 50 % d'ici 2030 (vs. 2018)
AUTRES OBJECTIFS	2024	2025	OBJECTIF
Scope 3 (utilisation des produits vendus) : effort R&T autofinancée consacré à l'efficacité environnementale.	88 %	87,7 %	≥ 75 %

ÊTRE UN EMPLOYEUR EXEMPLAIRE	2024	2025
Nombre d'heures de formation par employé par an (hors employés en absence de longue durée)	29	31
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (TFAA, en nombre d'accidents par millions d'heures travaillées)	1,9	1,8
Part des femmes parmi les cadres dirigeants*	22 %	24,6 %
Taux des établissements classés au niveau de maturité Or selon les standards SSE Safran	62 %	82 %
Pourcentage des établissements à partir de 50 salariés menant au moins une action citoyenne	77 %	87 %

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

INCARNER L'INDUSTRIE RESPONSABLE	2024	2025
Taux de cadres dirigeants et personnes exposées ou concernées formés à l'anticorruption*	97 %	100 %
Taux des achats réalisés par des fournisseurs ayant signé la charte d'achats responsables de Safran ou disposant d'une charte d'achats responsables équivalente	80 %	82 %
Nombre de nouveaux doctorants en entreprise	66	88

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

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE

	2024	2025	OBJECTIF 2026
Croissance organique du chiffre d'affaires	+ 17,1 %	+14,8 %	Chiffre d'affaires : hausse comprise entre 12 % et 15 %
Marge opérationnelle courante	15,1 %	16,6 %	Résultat opérationnel courant : de 6,1 à 6,2 Mds€
Taux de conversion du ROC en FCF	77 %	75 %	Cash-flow libre : de 4,4 à 4,6 Mds€
Dividendes <i>Taux de distribution</i>	2,90 €/action 40 %	3,35 €/action 40 %*	

* Du résultat net ajusté retraité de certains éléments non courants.

INDICATEURS CLÉS DE GOUVERNANCE

	2024	2025
Taux de participation moyen aux réunions du Conseil	97 %	98 %
Part de la rémunération du Directeur Général avec conditions de performance	~ 70 %	~ 70 %
Part d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration à l'issue de l'AG N + 1	58,3 %	66,7 %*
Taux de féminisation du Conseil à l'issue de l'AG N + 1	41,7 %	50 %*

* Sous réserve de l'approbation des résolutions lors de l'assemblée générale du 21 mai 2026.

NOTATION DE CRÉDIT LONG TERME : UN BILAN SOLIDE

A- avec perspective stable (S&P)

NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES : UNE PERFORMANCE RSE RECONNUE

		Safran	Comparaison avec les pairs
	Compréhension des enjeux liés au changement climatique pour l'entreprise. Notation de « D » à « A », « A » étant la note maximale.	A Niveau leadership	Dans le Top 4 % des près de 20 000 entreprises évaluées Décembre 2025
	Notation de « CCC » à « AAA », « AAA » étant la note maximale.	BB	Dans le premier quartile pour la section Corporate Behaviour Août 2025
	La note correspond à l'évaluation d'un risque ESG, ainsi la note la plus faible correspond à la meilleure performance extra-financière.	27,1 Risque moyen	Dans le top 15 du secteur Aerospace & Défense Novembre 2025
	Notation de 0 à 100, 100 étant la note maximale.	73/100	Dans le top 6 % des entreprises du secteur d'activité Mars 2026
	Notation de « D- » à « A+ », « A+ » étant la note maximale.	C+ Prime Status	Dans le premier décile du secteur Aerospace & Défense Novembre 2025

AUTRES PUBLICATIONS



CAPITAL MARKETS DAY 2024

(journée investisseurs)

www.safran-group.com/fr, rubrique Finance

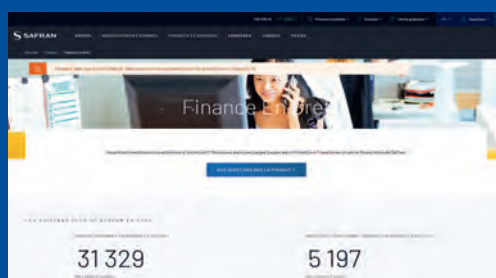
Présentation des orientations stratégiques et des objectifs financiers à moyen et long terme du Groupe.



PRÉSENTATION INSTITUTIONNELLE

www.safran-group.com/fr, rubrique Médias/Publications

Présentation synthétique des activités et des engagements de Safran.



SITE INTERNET

www.safran-group.com/fr, rubrique Groupe

Présentation du profil du Groupe, de ses missions et de sa gouvernance.

Rubrique Finance

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



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2025

www.safran-group.com/fr, rubrique Finance

Document conforme aux réglementations françaises et européennes incluant notamment le rapport financier annuel, le rapport de gestion du Conseil d'administration ainsi que les comptes consolidés et sociaux de l'exercice, l'ensemble des informations sociétales, sociales et environnementales de Safran et les résolutions présentées à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle.



PLAN DE VIGILANCE SAFRAN 2025

www.safran-group.com/fr/developpement-durable/industrie-responsable

Dans une démarche d'amélioration continue et conformément à la loi française n°2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, le Groupe publie son plan de vigilance dans un document autonome. Ce plan porte sur les activités de Safran et celles des sociétés contrôlées au sens du II de l'article L. 233-16 du code de commerce français, ainsi que les activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

CONTACT

Direction de la Communication financière
Analystes et investisseurs institutionnels
Téléphone : +33 (0)1 40 60 80 80
E-mail : investor.relation@safrangroup.com

Actionnaires individuels

Numéro Vert : 0 800 17 17 17 de 9 h à 17 h
Appel gratuit depuis un poste fixe en France métropolitaine
E-mail : actionnaire.individuel@safrangroup.com

SAFRAN

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

Toute l'information financière de Safran
est consultable sur le site
Internet www.safran-group.com,
à la rubrique Finance.



Conception graphique de ce document
par PricewaterhouseCoopers Advisory
Contact : fr_content_and_design@pwc.com

Crédits photos : Cyril Abad - ADAC Lufttrettung / Theo Klein - Sébastien Arnouts -
Sephi Bergerson - Cabinet Royal du Maroc - CFM International - Adrien Daste -
Christian Fleury - Gezelin Gree / MEFSIN - Anthony Guerra - Aurélie Lamachère -
Pascal Le Doaré - Alex Marc - L'Oeil Du Chat - Anthony Pecchi / Safran - Cyril Perronace
- Charles Pertwee - Safran - Safran Cabin - Safran IA - Safran Tech - Christel Sasso -
Pierre Soissons - Sylvie Création Photo - Christophe Viseux - Patrick Wack - D.R.



Ce document a été balisé et a passé tous les tests d'accessibilité pour permettre sa navigation par des personnes mal voyantes, dyslexiques ou en situation de handicap moteur. Ce document est conforme à la norme ISO 14289-1:2012, également appelé PDF/UA (Universal Accessibility) et répond à la directive européenne (UE 2016/2102).

**POWERED
BY TRUST**

