



2018

Document de Référence

**faurecia**  
inspiring mobility

<b>La transformation de Faurecia</b>	<b>03</b>
Faurecia en quelques mots	04
Message de Patrick Koller	05
Chiffres clés 2018	06
Les principaux défis de l'industrie automobile	08
Saisir les opportunités pour s'imposer en tant que leader technologique	09
« Inspiring Mobility » : la vision de Faurecia	10
Mobilité Durable	12
Cockpit du Futur	14
Un écosystème d'innovation pour accélérer la transformation de Faurecia	16
Trois activités pour générer une croissance durable	18
Créer de la valeur de manière durable grâce à une forte proximité client et à l'excellence opérationnelle	19
Un système fiable de gestion des risques	24
Une performance robuste, preuve de notre résilience	25
Deux organes de gouvernance au service de la stratégie	26
La rémunération du Directeur général	28
Chiffres clés financiers 2018	29
<b>1. États financiers</b>	<b>31</b>
1.1. Le groupe Faurecia – Activité et états financiers	32
1.2. La société Faurecia – Activité et états financiers	107
<b>2. Risques et contrôle des risques</b>	<b>133</b>
2.1. Acteurs et systèmes	134
2.2. Description des principaux risques	139
2.3. Assurances et couverture des risques	151
<b>3 Gouvernance et capital</b>	<b>153</b>
3.1. Gouvernement d'entreprise	154
3.2. Capital et actionariat	205
<b>4 RSE</b>	<b>227</b>
4.1. Responsabilité sociale	228
4.2. Responsabilité environnementale	252
4.3. Responsabilité sociétale	268
4.4. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	278
<b>5 Assemblée générale mixte du 28 mai 2019</b>	<b>281</b>
5.1. Ordre du jour	282
5.2. Exposé des motifs des résolutions	284
5.3. Résolutions	301
5.4. Informations relatives aux administrateurs dont la nomination est soumise au vote	310
5.5. Informations relatives aux administrateurs dont la cooptation est soumise au vote	312
5.6. Rapports des commissaires aux comptes	313
<b>6. Autres informations</b>	<b>321</b>
6.1. Historique	322
6.2. Renseignements juridiques	326
6.3. Organigramme au 31 décembre 2018	330
6.4. Information complémentaire sur le contrôle des comptes	332
6.5. Attestation du responsable du document de référence et responsable de l'information	333
6.6. Tables de concordance	334

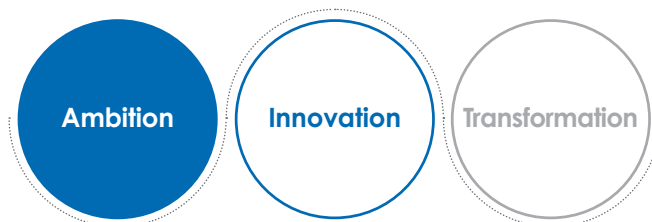
# Document de référence

# 2018

incluant le rapport financier annuel

## Profil

Entreprise technologique leader de l'industrie automobile, Faurecia développe des solutions pour la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur.



Faurecia est au cœur d'une période de transformation majeure qui lui permettra de saisir de nouvelles opportunités dans un secteur automobile en pleine mutation. Le Groupe a décidé d'intégrer ce chapitre introductif à son document de référence afin de permettre à l'ensemble de ses parties prenantes, de ses salariés et partenaires, à ses actionnaires et investisseurs, de mieux comprendre sa vision et sa stratégie.

Ce chapitre décrit la façon dont Faurecia répond aux enjeux majeurs de l'industrie automobile à travers son engagement d'inspirer la mobilité de demain (*Inspiring Mobility*). Le Groupe tend à devenir une société technologique qui propose des solutions pour la Mobilité Durable (*Sustainable Mobility*) et le Cockpit du Futur (*Cockpit of the Future*) et intervient au sein d'un large écosystème d'innovation.

Le modèle économique de Faurecia s'applique à créer de la valeur à court et à long terme pour l'ensemble de ses parties prenantes, aussi bien au regard de la performance financière qu'extra-financière. La transformation de Faurecia s'inscrit dans une structure de gouvernance d'entreprise à la fois robuste, éthique et efficace.

Ce chapitre s'inspire du cadre publié par l'*International Integrated Reporting Council (IIRC)*.

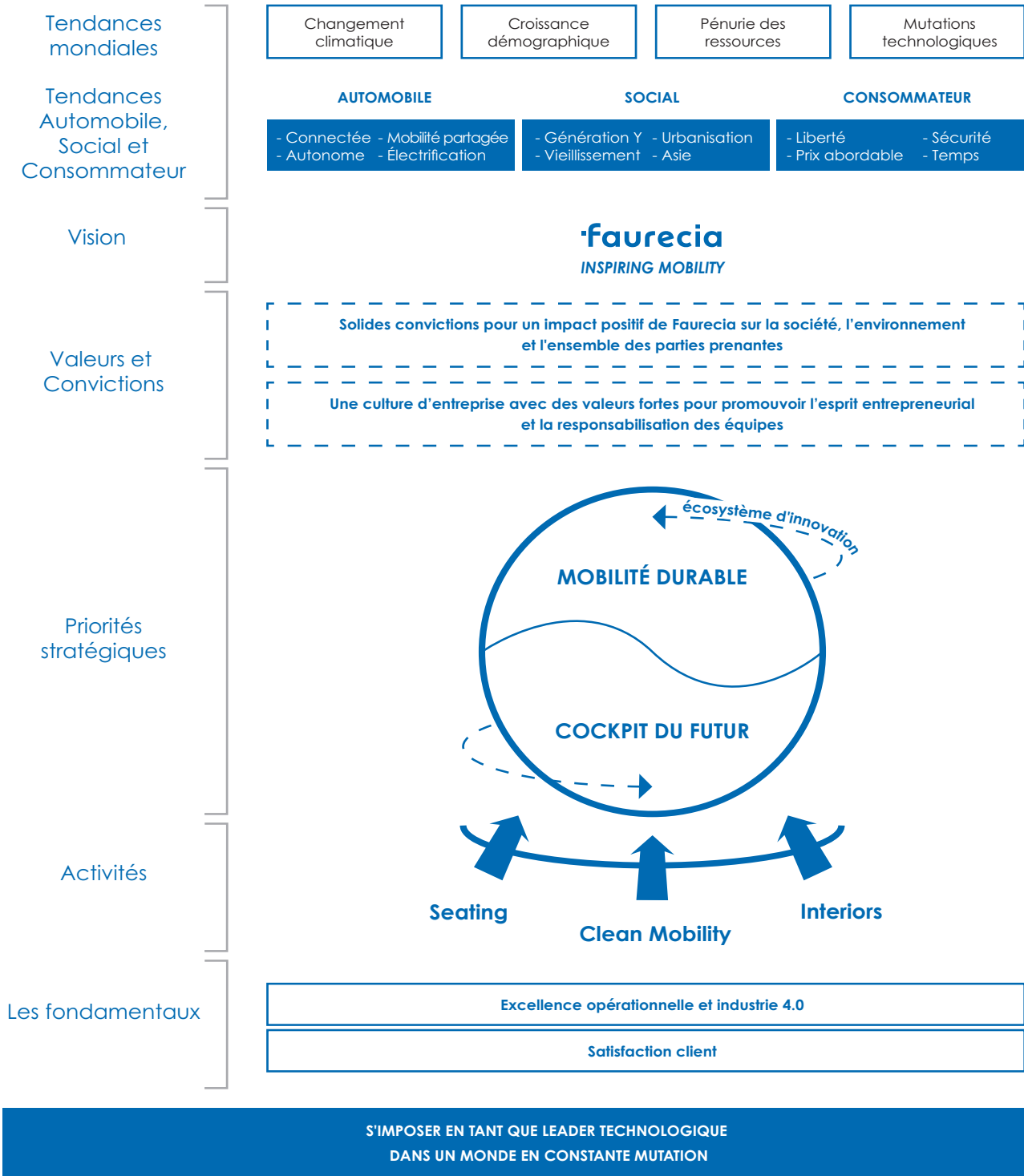




# La transformation de **Faurecia**

▸ Faurecia en quelques mots	04
▸ Message de Patrick Koller	05
▸ Chiffres clés 2018	06
▸ Les principaux défis de l'industrie automobile	08
▸ Saisir les opportunités pour s'imposer en tant que leader technologique	09
▸ « Inspiring Mobility » : la vision de Faurecia	10
▸ Mobilité Durable	12
▸ Cockpit du Futur	14
▸ Un écosystème d'innovation pour accélérer la transformation de Faurecia	16
▸ Trois activités pour générer une croissance durable	18
▸ Créer de la valeur de manière durable grâce à une forte proximité client et à l'excellence opérationnelle	19
▸ Un système fiable de gestion des risques	24
▸ Une performance robuste, preuve de notre résilience	25
▸ Deux organes de gouvernance au service de la stratégie	26
▸ La rémunération du Directeur général	28
▸ Chiffres clés financiers 2018	29

# Faurecia en quelques mots



## Message de Patrick Koller

« NOUS AVONS DÉMONTRÉ NOTRE CAPACITÉ À GÉRER LE COURT TERME ET À TENIR NOS ENGAGEMENTS TOUT EN INVESTISSANT DANS LE FUTUR »



Dans le cadre de sa stratégie, Faurecia met l'accent sur le développement de solutions pour le Cockpit du Futur et la Mobilité Durable. Cette stratégie cadre parfaitement avec les quatre grandes tendances qui bouleversent l'industrie automobile : la connectivité, l'autonomie, la mobilité partagée et l'électrification. En 2018, Faurecia a accéléré le déploiement de sa stratégie, tout en maîtrisant les vents contraires qui ont secoué le marché au second semestre. Nous avons démontré notre capacité à gérer le court terme et à tenir nos engagements tout en investissant dans le futur.

Lors du Consumer Electronics Show qui s'est tenu à Las Vegas en janvier 2019, nous avons mis en avant les progrès réalisés en matière de nouvelles expériences utilisateur pour le Cockpit du Futur. Bon nombre de ces avancées ont vu le jour grâce à notre écosystème d'innovation, qui s'est renforcé en 2018. Il intègre désormais Hella et cinq nouvelles start-up, qui s'ajoutent aux partenariats signés avec Accenture, Mahle et ZF. Après avoir finalisé l'acquisition de Parrot Automotive, nous avons annoncé un nouveau projet stratégique majeur visant à racheter Clarion, le fournisseur japonais de solutions d'*infotainment* embarquées, de systèmes audio numériques intégrés, d'interfaces homme machine, de systèmes avancés d'aide à la conduite ou encore de services de connectivité et embarqués dans le *Cloud*. Grâce aux compétences clés de l'entreprise dans les domaines de l'électronique et de l'intégration de logiciels, cette acquisition contribuera à renforcer l'offre de Faurecia en matière d'intégration des systèmes du cockpit.

En ce qui concerne la Mobilité Durable, nous cibons les technologies destinées aux véhicules hybrides, qui pourraient représenter 50 % du marché d'ici 2025, et aux véhicules zéro émission, qu'il s'agisse de véhicules électriques alimentés par

une pile à combustible ou par des batteries. Nous déployons également nos solutions de réduction des émissions sur le marché des moteurs à très haute puissance et des véhicules commerciaux. En ce sens, nous avons procédé à l'acquisition de *Hug Engineering* et nous avons renégocié le contrat en place avec notre partenaire Cummins.

Même si le marché chinois a ralenti au cours du second semestre 2018, il restera néanmoins le principal moteur de croissance de l'industrie automobile pour les années à venir, avec notamment une augmentation rapide du nombre de véhicules électriques. Faurecia a poursuivi sa stratégie de partenariats avec les constructeurs chinois et a ainsi créé deux nouvelles co-entreprises avec FAW et Wuling Industry. Notre objectif est de réaliser 40 % de ventes avec des constructeurs chinois, ce qui correspond à leur part du marché local.

Pour garantir le développement durable du Groupe, nous avons identifié six Convictions qui nous permettront de nous fixer des objectifs de progrès et d'apporter notre contribution à la société. Au-delà de nos valeurs, nous disposons désormais d'une culture solide et bien définie pour guider nos actions et attirer de nouveaux talents.

Je profite de cette occasion pour remercier nos actionnaires et notre conseil d'administration pour la confiance qu'ils nous témoignent, mais également l'ensemble des salariés du Groupe pour leur contribution précieuse à la performance de l'entreprise en 2018.

**Patrick Koller**

Directeur général

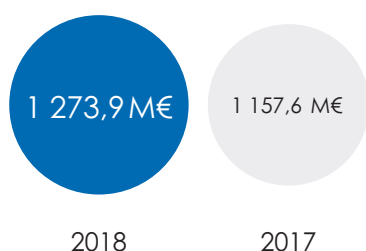
# Chiffres clés 2018

## Chiffre d'Affaires

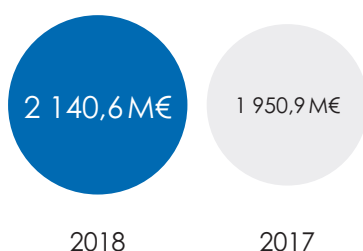
17 524,7 M€

vs 16 962,1 M€ en 2017

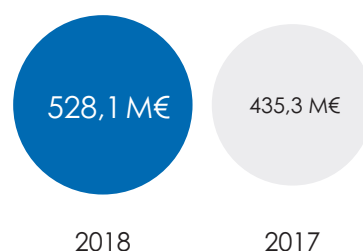
### Marge opérationnelle



### EBITDA



### Cash flow net



### Nombre de salariés

114 693

vs 109 275 en 2017



### Nombre de sites de production

254

vs 243 en 2017



### Nombre de centres R&D

35

vs 30 en 2017



### Investissements dans l'innovation

188 M€

vs 160 M€ en 2017



### Émissions de GES (scopes 1&2)

40,92 tonnes eq CO<sub>2</sub>/M€ de CA

vs 42,12 en 2016



### Accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées (FROt)

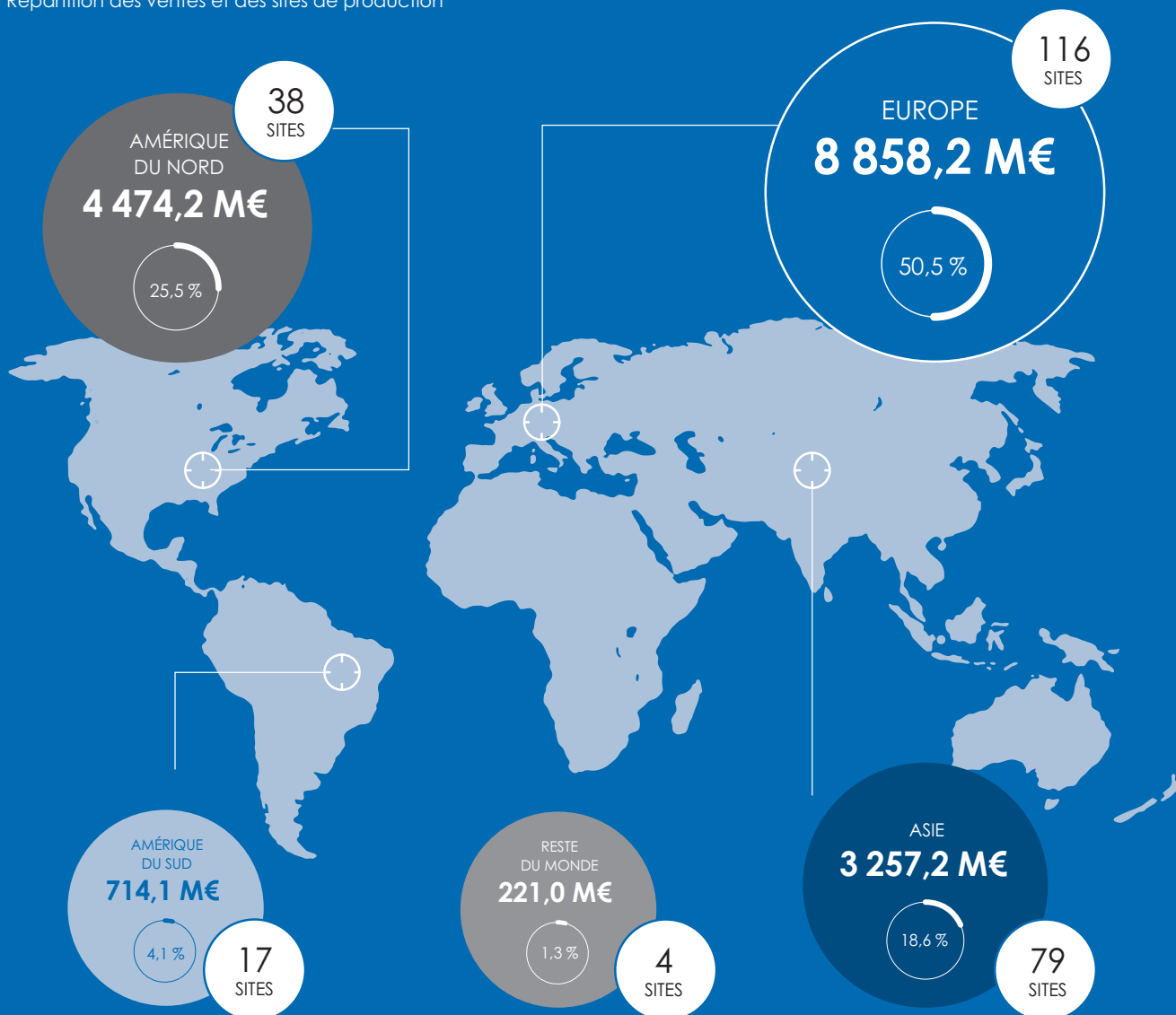
0,95

vs 1 en 2017



## Faurecia dans le monde

Répartition des ventes et des sites de production



## En 2018, Faurecia a célébré ses 20 ans

En décembre 1997, Ecia, filiale de PSA Peugeot Citroën, finalise une offre publique d'achat amicale sur le spécialiste des sièges d'automobile, Bertrand Faure, afin de créer un nouvel équipementier automobile : Faurecia. À l'époque, le Groupe était le 17<sup>e</sup> fabricant mondial de pièces automobiles. Avec un effectif de 30 000 collaborateurs répartis sur les sites de production, il réalisait un chiffre d'affaires de 3,5 milliards d'euros.

Après deux décennies d'expansion internationale impressionnante et une série d'acquisitions stratégiques, Faurecia a triplé son effectif (pour atteindre 115 000 collaborateurs) et le nombre de pays dans lesquels il intervient (environ 300 sites dans 37 pays). Le Groupe s'est hissé alors dans le top 10 des fournisseurs de technologie automobile dans le monde.

# Les principaux défis de l'industrie automobile



**La société et le monde économique sont entrés dans une nouvelle ère de bouleversements sans précédent. Les entreprises doivent s'adapter rapidement et anticiper les nouvelles demandes. Les grandes tendances de l'industrie automobile démontrent que la mobilité du futur sera connectée, autonome, partagée et électrifiée.**

## Des défis majeurs, partout dans le monde...

De grandes tendances façonnent le monde et son avenir : le changement climatique, la pénurie des ressources, une population croissante et vieillissante, l'importance grandissante de l'Asie sur l'échiquier économique et l'urbanisation. Dans le même temps, la révolution technologique s'accélère, transformant sensiblement notre quotidien et générant de nouveaux modèles économiques.

## ... avec un impact fort sur l'avenir de l'industrie automobile

Au gré de ces tendances, l'industrie automobile assiste à une transformation radicale de la mobilité, qui devient connectée, autonome, partagée et électrifiée. Faurecia a anticipé ces tendances et inscrit sa stratégie en conséquence.

### La mobilité du futur sera **CONNECTÉE**

Les véhicules connectés sont déjà une réalité. La tendance aux véhicules connectés est portée à la fois par la législation relative à la sécurité (appels d'urgence), les attentes des consommateurs en matière d'infotainment et les développements technologiques liés aux voitures autonomes. La connectivité nous permettra de suivre et de mettre à jour les véhicules de façon continue et de proposer une vaste gamme de services aux passagers. De plus, le passage à la 5G à compter de 2021 renforcera la connectivité en améliorant la qualité du réseau, la couverture et la bande passante.

**90 %** des véhicules devraient être connectés d'ici 2025.

### La mobilité du futur sera **AUTONOME**

La conduite autonome permettra progressivement au conducteur de retirer les mains du volant, puis de

détacher son regard de la route et enfin de complètement relâcher son attention dans un nombre croissant de situations. En conséquence, les occupants du véhicule pourront employer leur temps de trajet à se détendre, travailler ou interagir entre eux. L'industrie automobile devra de ce fait étoffer son offre et proposer de nouvelles expériences utilisateur. L'habitacle sera ainsi entièrement réinventé et le Cockpit du Futur sera connecté, adaptable et prédictif.

D'ici 2025, entre **8 et 12 %** des véhicules devraient permettre de conduire sans tenir le volant.

### La mobilité du futur sera **PARTAGÉE**

La connectivité influence également la façon dont les utilisateurs perçoivent la mobilité : ils optent désormais pour de nouvelles solutions, notamment en milieu urbain. Les services de mobilité partagée, comme le covoiturage ou la commande de véhicule avec chauffeur, connaissent une forte croissance. Cette tendance résulte de l'émergence de nouveaux services entre particuliers,

boostés par la révolution numérique. Les utilisateurs de services de mobilité partagée souhaiteront personnaliser leur intérieur et bénéficier d'une continuité numérique.

### La mobilité du futur sera **ÉLECTRIFIÉE**

Le mix de motorisation évolue rapidement vers l'électrification, du fait notamment des problématiques environnementales et de la pression exercée par la réglementation et la société. Si la transition vers la mobilité zéro émission se fera à des rythmes différents selon les pays, les véhicules hybrides connaîtront un essor rapide. Les véhicules électriques à batterie et à pile à combustible co-existeront en tant qu'alternatives zéro émission, en fonction des cas d'usage envisagés.

Pratiquement **50 %** des ventes de véhicules neufs d'ici 2030 pourraient être des véhicules électrifiés, incluant les moteurs hybrides.

# Saisir les opportunités pour s'imposer en tant que **leader technologique**

Au vu de la complexité grandissante et de la nécessité d'investir massivement dans les nouvelles technologies, les constructeurs s'appuient de plus en plus sur un réseau stratégique et restreint de fournisseurs avec qui ils peuvent mettre en place des partenariats solides. Avec la popularité croissante des véhicules électriques, de nouveaux acteurs apparaissent sur le marché, créant de nouvelles opportunités et de nouveaux modèles économiques. La majorité de ces entreprises bénéficie d'investissements chinois. Soutenu par le gouvernement, le marché chinois montre notamment la voie dans le domaine des véhicules électriques.

La stratégie de Faurecia, visant à fournir des solutions intelligentes pour la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur, repose sur sa position de leader dans trois activités Seating, Interiors et Clean Mobility, et une forte proximité client instaurée avec tous les constructeurs.



Le marché potentiel pour la  
**Mobilité Durable** atteindra  
51 milliards d'euros  
d'ici 2030.

Le marché potentiel pour le  
**Cockpit du Futur** atteindra  
81 milliards d'euros  
d'ici 2030.

# « Inspiring Mobility » :

## la vision de Faurecia

Alors que l'industrie automobile vit des bouleversements sans précédent, les activités de Faurecia connaissent une transformation majeure. La stratégie du Groupe, qui vise à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes et à contribuer de façon positive et durable à la société, repose sur des Convictions et des Valeurs fortes.

Faurecia crée de la valeur à long terme en proposant des solutions pour la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur en s'appuyant sur des technologies zéro émission et d'électrification ainsi que sur un cockpit connecté et prédictif.

### Mobilité Durable

- Pour les véhicules particuliers : proposer des solutions innovantes pour les véhicules hybrides et devenir le leader des technologies de piles à combustible.
- Pour les véhicules commerciaux et les moteurs à très haute puissance : développer des technologies zéro émission et diesel ultra-propre.

### Cockpit du Futur

- Devenir le principal fournisseur de systèmes offrant des expériences utilisateur inédites, avec un niveau de confort et de sécurité optimal et des solutions interfaces homme machine intégrées via un système de gestion électronique.

## Avoir un impact positif sur la société et ses parties prenantes

En tant qu'entreprise, Faurecia se doit d'avoir un impact positif sur la société et l'ensemble de ses parties prenantes. L'engagement de Faurecia vis-à-vis du développement durable fait partie intégrante de sa culture d'entreprise, *Being Faurecia*. Dans ce cadre, le Groupe

a défini six Convictions et six Valeurs qui guident ses actions et son comportement. Les Convictions et les Valeurs constituent le socle de la transformation de Faurecia : elles responsabilisent les équipes afin de renforcer l'agilité et l'efficacité du Groupe, et elles permettent de trouver

le juste équilibre entre exécution à court terme et ambition à long terme. Définies en 2018, les Convictions aideront le Groupe à bâtir en 2019 une approche d'amélioration continue, fondée sur une liste d'indicateurs et d'objectifs de progrès.

## Le développement durable au service de la création de valeur

Les six Convictions de Faurecia décrivent les engagements du Groupe en matière de durabilité et de création de valeur à long terme face aux principaux défis mondiaux et sociaux.

### Convictions pour la planète :

■ **Les problématiques environnementales constituent un défi majeur pour l'humanité.** Faurecia veut contribuer à limiter le réchauffement climatique en réduisant l'empreinte carbone de ses activités et en proposant des solutions de Mobilité Durable. Le Groupe soutient des organisations nationales et internationales dont il respecte les principes. La pollution de l'air représente une menace croissante pour la santé en milieu urbain. Par ses solutions et ses partenariats, Faurecia travaille à

réduire les émissions polluantes et à améliorer la qualité de l'air ;

■ **Les entreprises doivent avoir un impact positif sur la société.** Partout dans le monde, Faurecia est membre des communautés au sein desquelles elle exerce ses activités. Le Groupe contribue au développement économique et à la création de valeur sociale en embauchant localement, en proposant des programmes de formation et de développement professionnel à ses employés et en s'engageant en termes d'éthique

et de responsabilité sociale. Au-delà de ses obligations réglementaires, il incombe à Faurecia d'entretenir un dialogue ouvert et permanent avec les communautés environnantes, et de s'assurer que ses opérations s'intègrent harmonieusement dans chaque région. Le cas échéant, le Groupe lance ou participe à des initiatives qui répondent aux besoins locaux, en proposant son expertise et ses ressources.



**Convictions pour la conduite de nos activités :**

- **Penser à court terme nuit aux générations futures.** Dans un monde en constante mutation, Faurecia doit investir dans l'avenir, et en particulier dans la technologie, les nouveaux modèles économiques et l'apprentissage. Il revient au Groupe de veiller au bien-être des générations futures, en préservant les ressources naturelles et en relevant les défis environnementaux. En parallèle, la confiance que les clients et les parties prenantes accordent au Groupe passe par des performances financières et opérationnelles à court terme. Pour cela, Faurecia doit savoir gérer de façon équilibrée le court terme comme le long terme, sans privilégier l'un par rapport à l'autre. Fort de sa culture, le Groupe est capable d'allier la rigueur et la discipline dans l'exécution au quotidien, tout en restant tourné vers l'avenir ;
- **Le contre-pouvoir est créateur de valeur.** Faurecia croit en la transparence et au dialogue. Chaque salarié ou partie prenante est libre d'exprimer son opinion, ses critiques ou ses suggestions, ou de signaler une infraction, en toute transparence et sans avoir à craindre de représailles. Ce dialogue s'opère alors de manière ouverte, responsable et équilibrée, et repose sur la reconnaissance mutuelle et l'acceptation de la légitimité du point de vue de chacun. Les relations que Faurecia entretient avec ses fournisseurs sont régies par les principes de respect et de partenariat, préalables à la création de valeur à long terme. C'est dans ce même esprit de dynamisme et d'échange constructif que le Groupe conçoit et respecte la représentation collective du personnel et le dialogue social.

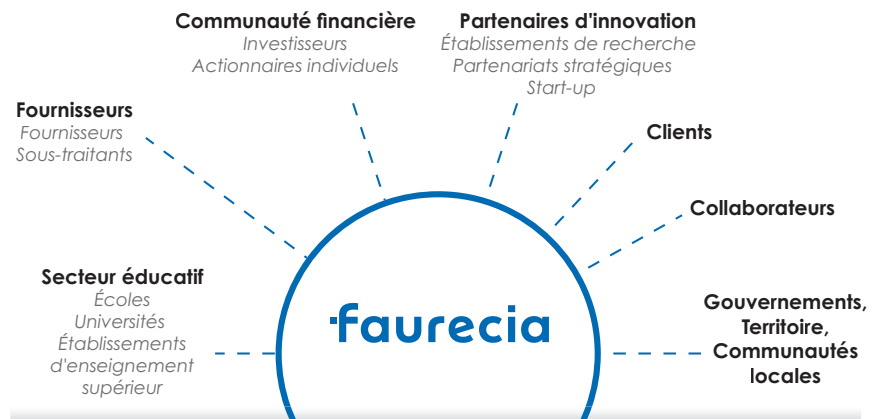
**Convictions pour les collaborateurs :**

- **La diversité est une force.** Qu'il s'agisse de genre, d'origine, de culture, de niveau d'éducation, d'expérience ou de toute autre différence, la diversité des collaborateurs est source de richesse pour l'entreprise. Elle aide Faurecia à mieux comprendre les attentes de ses clients et à prendre de meilleures décisions. Le Groupe encourage cette diversité autant que possible à travers ses procédures de recrutement et de gestion de carrière, ainsi que par la promotion d'un cadre de travail souple et de conditions adaptées aux besoins de chacun ;
- **Le monde est en rupture permanente.** Les technologies transforment rapidement les modèles économiques et les méthodes de travail de Faurecia. Le Groupe doit anticiper les futures tendances, faire preuve d'agilité et investir dans l'innovation et l'éducation. Via ses programmes de formation continue, de mobilité professionnelle et de formation sur le terrain, Faurecia s'efforce de garantir l'employabilité de ses collaborateurs tout au long de leur carrière. Cette stratégie permet à tous de tirer parti des innovations et progrès technologiques et des pratiques

professionnelles en constante mutation. Pour les plus jeunes, Faurecia propose d'importants programmes d'apprentissage, d'emploi en alternance (travail/études), de volontariat international en entreprise (VIE) et de stages, qui mettent à la disposition du Groupe un réservoir de talents et offrent à ces jeunes d'excellentes opportunités d'immersion et de formation sur le terrain.

Ces convictions de développement durable permettront au Groupe de mettre en place, en 2019, une démarche d'amélioration continue, mesurée grâce à une liste d'indicateurs et d'objectifs de progrès. En s'appuyant sur l'évaluation des risques et opportunités extra-financières, l'approche permettra une meilleure intégration et mise en cohérence de la RSE avec les programmes, les pratiques et les processus existants.

L'approche de développement durable de Faurecia contribuera ainsi à développer un modèle de création de valeur financière et extra-financière pour l'ensemble de ses parties prenantes avec lesquelles le Groupe crée des relations mutuellement bénéfiques.



**Des Valeurs solides pour soutenir la performance de Faurecia**

Parallèlement à sa démarche de développement durable, le Groupe a instauré une culture forte fondée sur la performance : *Being Faurecia*. Elle s'articule autour de six Valeurs qui dictent le comportement des collaborateurs au quotidien. Ces principes solides sont également des références pour l'éthique, le management et l'excellence opérationnelle.

Les six Valeurs sont réparties sur des thématiques managériales (Entrepreneuriat, Autonomie et Responsabilité) et comportementales (Respect, Exemplarité et Énergie). Ensemble, elles encouragent les collaborateurs à réaliser des objectifs ambitieux, atteindre l'excellence opérationnelle, et développer des solutions innovantes pour la mobilité de demain.

**EN SAVOIR PLUS** • Voir les chapitres Risques et RSE.

# Mobilité Durable

L'industrie automobile n'a jamais ressenti autant de pressions sociales et politiques pour réduire les émissions. Alors que la réglementation se durcit partout dans le monde et que la demande de véhicules électriques ne cesse de croître, Faurecia a fait de la Mobilité Durable l'une de ses priorités stratégiques.

## Innové pour la qualité de l'air et l'efficacité énergétique

La qualité de l'air et l'efficacité énergétique sont au cœur même de la démarche d'innovation de Faurecia depuis plus de 15 ans. Aujourd'hui, le Groupe accélère ses investissements dans l'électrification des moteurs, en particulier pour les véhicules hybrides et zéro émission. Il déploie également des solutions dédiées à la qualité de l'air sur de nouveaux marchés, comme celui des véhicules commerciaux et des moteurs à très haute puissance.

Faurecia a élaboré une feuille de route stratégique autour de trois volets pour la Mobilité Durable :

- 1. développer des solutions innovantes** économes en carburant pour les véhicules hybrides, comme les systèmes de récupération de la chaleur des gaz d'échappement et l'allègement du véhicule ;
- 2. développer des solutions ultra-propres** pour les véhicules commerciaux et les moteurs à très haute puissance ;
- 3. développer des solutions zéro émission**, et notamment la technologie de piles à combustible et les sous-systèmes et modules de batterie.



La stratégie du Groupe, soutenue par l'accélération de ses dépenses d'innovation et le développement de son écosystème, permettra à Faurecia d'afficher une croissance rentable, quel que soit le rythme d'évolution du mix de motorisation.

## Leadership dans les technologies destinées aux véhicules hybrides

La nécessité d'accroître le contenu technologique pour répondre à la réglementation sur le contrôle des émissions et réduire de manière significative les émissions de CO<sub>2</sub> crée le besoin pour les nouvelles technologies Faurecia et permettront d'augmenter la valeur de la ligne d'échappement de 30 à 70 % d'ici 2025 (par rapport à 2017).

Les technologies clés particulièrement adaptées aux véhicules hybrides sont la recirculation des gaz basse pression (EGR), les systèmes de récupération de la chaleur des gaz d'échappement (EHRS), le catalyseur chauffé électriquement (EHC), le suivi des émissions en temps réel, ainsi que les vannes acoustiques et lignes d'échappement ultra-légères.

Dans le domaine de l'allègement, Faurecia a récemment développé le *Resonance Free Pipe* qui permet de réduire le poids et l'encombrement en supprimant les résonateurs. Cette innovation primée a été lancée en 2018 aux États-Unis, en collaboration avec General Motors.

## S'imposer en tant que leader dans le secteur des véhicules commerciaux

Faurecia anticipe le renforcement de la réglementation des niveaux d'émission de tous les véhicules commerciaux, particulièrement sur les marchés à forte croissance comme la Chine et l'Inde, où la réglementation tend à converger vers les normes européennes et nord-américaines.

Faurecia entend générer de la croissance à long terme :

- en accompagnant la mise en œuvre des nouvelles réglementations, en diversifiant sa clientèle et en misant sur la croissance en Inde et en Chine. Faurecia a créé des co-entreprises avec trois partenaires représentant plus de 50 % du marché chinois (Dongfeng, Yinlun et Yuchai), et a tissé des liens stratégiques avec Tata en Inde ;
- en étoffant son offre de produits via l'intégration de nouvelles technologies de pointe, comme son *Ammonia Storage and Delivery System (ASDS)* ou des systèmes de dosage alternatifs, et en adaptant sa gamme zéro émission à destination des véhicules commerciaux.

Dans le secteur des véhicules à très haute puissance, Faurecia a finalisé, en 2018, l'acquisition de *Hug Engineering*, le leader européen des systèmes complets de purification des gaz d'échappement destinés aux moteurs à très haute puissance. Cette opération marque une nouvelle étape dans la stratégie du Groupe d'amélioration de la qualité de l'air, grâce à des systèmes avancés de traitement des émissions pour tous types de moteurs diesel. Le Groupe prévoit une consolidation au niveau mondial de ce marché, qui permettra à quelques acteurs internationaux de fournir directement les fabricants de moteurs.



## Développer de nouvelles solutions pour les véhicules zéro émission

La stratégie de Faurecia en matière de zéro émission couvre les véhicules électriques à batterie (BEV) et les véhicules électriques à pile à combustible (FCEV).

S'agissant des véhicules électriques à batterie, l'ambition de Faurecia est de s'imposer en tant que leader dans les caissons de batterie, incluant la gestion thermique. Fort de son expérience en matière de composites, le Groupe a déjà commencé à proposer des packs de batterie. Ces derniers seront ensuite complétés par l'intégration des fonctionnalités de gestion thermique ou de résistance aux chocs.

Bien que leur production ne soit pas encore à grande échelle, les véhicules électriques à pile à combustible (FCEV) offrent certains avantages par rapport aux véhicules électriques à batterie (BEV), en termes d'autonomie et de temps de recharge. Cette technologie est particulièrement adaptée pour les véhicules lourds qui roulent sur de grandes distances. Les véhicules électriques à pile à combustible et à batterie coexisteront en fonction des différents cas d'usage.

Faurecia a identifié deux domaines au sein desquels il entend se démarquer sur le long terme : les réservoirs à hydrogène d'une part, les plaques bipolaires et les systèmes de piles à combustible de l'autre. À cet effet, Faurecia a mis en place un écosystème qui intègre Stelia Aerospace Composites et Ad-Venta, pour le stockage et la gestion de l'hydrogène, ainsi que le Commissariat à l'Energie Atomique et aux énergies Alternatives (CEA), pour les plaques bipolaires et les systèmes de piles à combustible.



# Cockpit du Futur

Les véhicules de plus en plus autonomes et connectés modifient radicalement notre expérience de conduite. Les habitacles sont réinventés pour permettre au conducteur et aux passagers de travailler ou de se relaxer. Grâce à son offre technologique globale, Faurecia fait du Cockpit du Futur une réalité d'aujourd'hui.

## Vers une expérience utilisateur personnalisée

À travers sa vision du Cockpit du Futur, Faurecia souhaite proposer un environnement plus polyvalent, prédictif et connecté, et ainsi créer une expérience sur mesure, permettant aux occupants de tirer parti du temps passé à bord du véhicule.

Faurecia a rapidement saisi l'opportunité que représente le Cockpit du Futur, en s'appuyant sur ses avantages concurrentiels uniques nourris par son expertise historique dans les sièges et les intérieurs. Après avoir constitué une équipe pluridisciplinaire chargée d'identifier des cas d'usage pertinents, de développer des partenariats et de nouer des relations avec des clients potentiels, Faurecia a désormais mis en place une organisation axée sur trois domaines d'intervention :

1. les technologies dédiées au cockpit ;
2. la sécurité avancée, le confort ;
3. le bien-être et l'intégration des systèmes du cockpit.

En misant sur son écosystème et sur l'offre et les compétences du Groupe, Faurecia est bien positionné pour devenir le leader de l'intégration de systèmes pour créer de nouvelles expériences utilisateur au sein du Cockpit du Futur en proposant des solutions créatrices de valeur à trois niveaux :

- une expérience utilisateur améliorée pour les consommateurs ;
- une réduction des coûts, du poids et de l'encombrement pour les clients ;
- un contenu par véhicule accru pour Faurecia.



### Technologies dédiées au cockpit

Les consommateurs souhaitent interagir de manière intuitive et attrayante avec le véhicule. Par conséquent, Faurecia développe des technologies spécifiques dont de nouveaux écrans et cinématiques, décoration et éclairage intérieur, des interfaces homme machine et des « surfaces intelligentes » plus intuitives, ainsi qu'un confort thermique et une qualité de l'air personnalisés.

Par sa maîtrise des surfaces d'intérieur, sa capacité à proposer des produits de qualité *premium* et les relations que le Groupe a tissées avec ses différents partenaires stratégiques et *start-up*, Faurecia occupe une position unique pour développer ces technologies et les intégrer dans le véhicule avec une interface intuitive.

La collaboration stratégique signée en 2018 avec Hella, spécialiste de l'éclairage et de l'électronique, permettra au Groupe de proposer des solutions d'éclairage intérieur innovantes pour une expérience utilisateur plus personnalisée et plus dynamique.



## Sécurité avancée, confort et bien-être

La conduite autonome fera naître de nouveaux usages au sein de l'habitacle. Dans la mesure où les passagers n'auront plus l'obligation d'être assis face à la route, ils auront plus de liberté pour s'adonner à d'autres activités durant le trajet. Avec son partenaire ZF, Faurecia développe des systèmes destinés à assurer la sécurité des passagers durant leur trajet, quelle que soit leur position (conduite, travail ou détente).

Les équipes R&D du Groupe élaborent aussi des solutions qui offrent une expérience optimale à bord et améliorent le bien-être de l'utilisateur. En suivant de près le confort thermique et postural des occupants, le cockpit intégrera les préférences de chaque utilisateur et procédera via de l'intelligence artificielle à certains ajustements afin que les occupants se sentent mieux à l'issue de leur trajet.

**L'Advanced Versatile Structure (AVS)** offre un cocon de sécurité quelle que soit la position du siège. Développé en partenariat avec ZF, un leader mondial des technologies dans la sécurité active et passive, l'AVS propose des cinématiques intelligentes qui permettent aux occupants d'incliner, de relever, de régler et de faire pivoter leur siège, puis de le ramener rapidement en position de conduite en toute sécurité. Éléments critiques de la sécurité, la ceinture et l'enrouleur sont directement intégrés au siège pour garantir un fonctionnement optimal dans toutes les positions du siège, au même titre que les airbags, intégrés à la structure du siège conducteur et passager.

## Intégration des systèmes du cockpit

L'ambition du Groupe est de devenir le principal fournisseur de systèmes offrant des expériences utilisateur inédites via un système de gestion électronique.

Faurecia rendra possibles des actions prédictives, personnalisées et contextualisées sur la base d'un profil utilisateur mémorisé par le véhicule. Elle permettra de gérer l'ensemble de l'électronique de l'intérieur de l'habitacle via une approche transversale, intégrant les fonctions clés du cockpit (informations au conducteur, *infotainment*, sécurité, confort, gestion thermique ou système audio) et ainsi de s'assurer que le véhicule interagit de manière intuitive avec ses occupants. Faurecia développe sa solution sur la base de technologies *open source*, de sorte à pouvoir intégrer dans le véhicule de nouvelles applications provenant de développeurs logiciels ou des utilisateurs.

Le projet d'acquisition de Clarion permettra à Faurecia de s'imposer en tant qu'acteur majeur dans l'électronique du cockpit et l'intégration de logiciels, avec une forte présence mondiale et une empreinte industrielle compétitive. Clarion est un fournisseur japonais majeur de solutions d'*infotainment* embarquée (IVI), de systèmes audio numériques intégrés, d'interface homme-machine et de systèmes avancés d'aide à la conduite. Grâce aux compétences clés de l'entreprise dans les domaines de l'électronique et de l'intégration de logiciels, cette acquisition contribuera à renforcer l'offre de Faurecia en matière d'intégration des systèmes du cockpit.

Faurecia entend créer une quatrième activité basée au Japon, « Faurecia Clarion Electronics », qui regroupera Clarion et les récentes acquisitions réalisées dans les domaines de l'*infotainment* et de la connectivité (Parrot Automotive en France et Coagent Electronics en Chine). Cette activité emploierait près de 9 200 personnes (dont plus de 1 650 ingénieurs logiciel) et générerait un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards d'euros d'ici 2022.

# Un écosystème d'innovation

## pour accélérer la transformation de Faurecia

Faurecia a mis en place un écosystème d'innovation ouvert afin d'accélérer l'intégration de nouvelles compétences et de réduire les délais de commercialisation. Cet écosystème innovant et collaboratif repose sur des alliances avec des leaders mondiaux, des investissements dans des start-up et des partenariats avec des établissements universitaires.

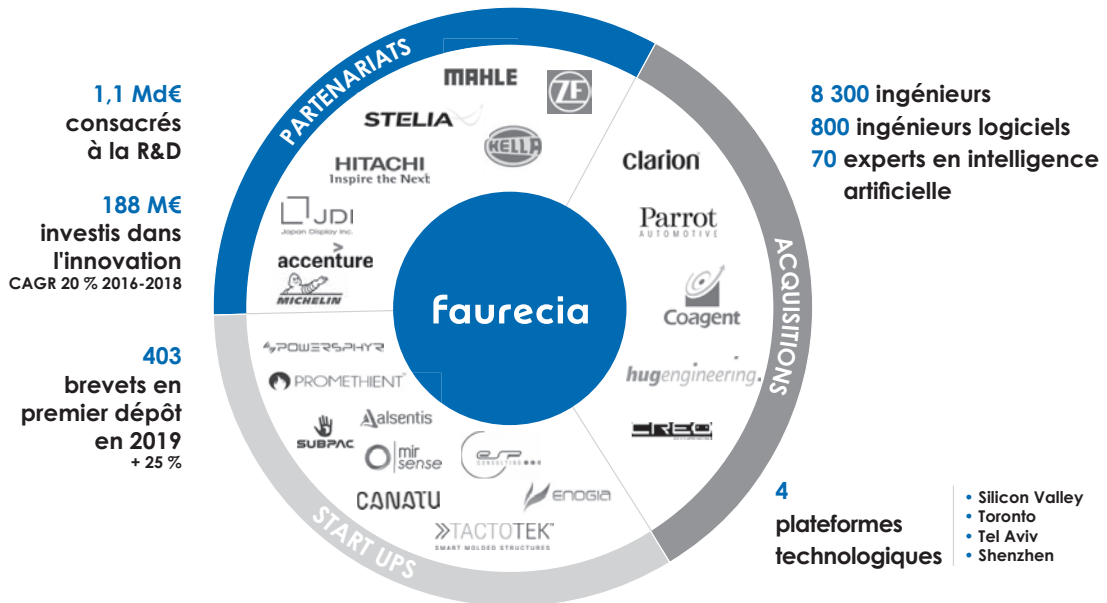
### Un écosystème d'innovation renforcé

Cet écosystème couvre quatre types de collaboration :

1. des partenariats stratégiques et technologiques avec des acteurs clés dans différents secteurs industriels et technologiques ;
2. des partenariats académiques avec des universités et des institutions scientifiques ;
3. des investissements dans des start-up à travers Faurecia Ventures ;
4. des plateformes technologiques afin de collaborer avec les écosystèmes de start-up locales.



Un écosystème d'innovation pour accélérer la transformation de Faurecia



### Partenariats stratégiques et technologiques

Pour accélérer son développement dans certains domaines clés, Faurecia a instauré des partenariats avec d'autres sociétés industrielles ou technologiques. Les principaux partenariats mis en place en 2017 étaient avec ZF et Mahle pour le Cockpit du Futur, et avec Accenture pour le développement de services numériques et la transformation digitale du Groupe.

En 2018, Faurecia a décidé de collaborer avec Hella, spécialiste de l'éclairage et de l'électronique. Le Groupe a également signé une alliance stratégique avec Hitachi afin de donner naissance à une offre combinée avec Clarion dédiée aux solutions de conduite autonome.

### Partenariats académiques

Au sein de réseaux d'innovation ouverts, Faurecia travaille avec des universitaires afin de tester, évaluer et créer des prototypes qui fourniront des informations pertinentes et contribueront ainsi à orienter les recherches pour le compte du Groupe. Les principaux

partenariats concernent l'Université de Stanford aux États-Unis, le Collège de France, le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, ainsi qu'une collaboration entre Dortmund et Supelec.

### Investissements dans des start-up

Faurecia Ventures, le fonds d'investissement du Groupe, soutient la stratégie d'innovation de Faurecia en identifiant, en incubant et en investissant dans des start-up spécialisées dans des technologies pertinentes pour la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur.

En 2018, Faurecia a investi dans les start-up américaines Powersphyr (technologie de recharge sans fil), Promethient (technologie de gestion thermique) et SUBPAC (solutions sonores innovantes) pour le Cockpit du Futur. Le Groupe a également apporté un soutien financier à la start-up française Enogia, spécialisée dans la récupération d'énergie, et au laboratoire français innovant ESP Consulting, afin de mieux évaluer l'impact sur l'utilisateur des technologies prédictives et personnalisées à l'intérieur du cockpit.

### Plateformes technologiques

Faurecia collabore également avec les écosystèmes de start-up locales via des plateformes technologiques. Elles permettent au Groupe d'identifier des start-up, d'établir des liens solides avec d'importants pôles d'innovation, et de suivre de près les tendances émergentes et les nouvelles technologies. Les plateformes du Groupe sont basées dans la Silicon Valley, à Toronto, à Shenzhen et à Tel Aviv.

### COMITÉS CONSULTATIFS

Afin d'être informé des technologies les plus récentes et des tendances du marché, Faurecia a créé deux comités consultatifs : le premier dans la Silicon Valley et le second en Chine. Les membres de ces comités sont des experts dans différents domaines, notamment l'incubation de start-up, le capital-risque, l'intelligence artificielle, les nouvelles solutions de mobilité ou encore la macro-économie. Leur rôle consiste à apporter un nouveau point de vue et à bousculer les idées de Faurecia, mais également à identifier les technologies pertinentes et les sujets stratégiques.



# Trois activités pour générer **une croissance durable**

**Faurecia est organisé en trois activités : Seating, Interiors et Clean Mobility. Faurecia est un leader mondial dans chacune de ces activités.**

## Clean Mobility

Faurecia Clean Mobility développe et fabrique des solutions innovantes pour la qualité de l'air, l'efficacité énergétique, la performance acoustique et l'électrification répondant aux besoins des constructeurs de tous types de véhicules et de moteurs, ainsi qu'aux industriels, aux gestionnaires de flotte et aux municipalités.

**4,6 Md€** de ventes

**26 %** du chiffre d'affaires du Groupe

### Leader mondial

des solutions de Mobilité Durable



## Interiors

Faurecia Interiors développe et fabrique des systèmes d'intérieur complets, comprenant notamment des tableaux de bord, des panneaux de porte, des systèmes audio, des consoles centrales, ainsi que des surfaces intelligentes, des interfaces homme-machine intuitives, des solutions personnalisées de confort thermique et de qualité de l'air. Faurecia Interiors se concentre tout particulièrement sur l'intégration optimisée des écrans et des surfaces intelligentes ainsi que sur les nouvelles interfaces homme-machine pour les usages d'aujourd'hui et l'architecture polyvalente du Cockpit du Futur.

**5,5 Md€** de ventes

**31 %** du chiffre d'affaires du Groupe

### Leader mondial

des solutions d'intérieur de véhicules

## Seating

Faurecia Seating développe et fabrique les différents systèmes du siège pour optimiser le confort, la sécurité et la qualité perçue. Faurecia Seating met également au point des solutions innovantes de confort thermique et postural, de santé et de bien-être ainsi que de sécurité avancée, pour les cas d'usage d'aujourd'hui et le Cockpit du Futur.

**7,4 Md€** de ventes

**43 %** du chiffre d'affaires du Groupe

**Leader mondial** des solutions de siège





# Créer de la valeur de manière durable grâce à une forte proximité client et à l'excellence opérationnelle

La proximité client et l'excellence opérationnelle sont les piliers de la transformation du Groupe et permettent de créer de la valeur de manière durable.

## Une relation de proximité avec le client

Le développement permanent de relations étroites et de confiance avec le client est une priorité pour toutes les équipes chez Faurecia. Pour ce faire, le Groupe mise sur la régularité des échanges, à tous les niveaux de l'organisation, de la direction aux équipes de terrain, ainsi que sur les revues technologiques et les projets de co-développement avec les clients.

Les nombreuses récompenses obtenues et le niveau de commandes record enregistré ces dernières années témoignent de la confiance des clients de Faurecia dans la stratégie du Groupe.



## Des prises de commandes record

Fin 2018, les prises de commandes du Groupe ont atteint un record de 63 milliards d'euros sur trois années glissantes. En 2018, les nouvelles technologies représentaient plus de 12 % des commandes enregistrées sur l'année.

Parmi les nouveaux contrats remportés en 2018, trois témoignent particulièrement de la dynamique commerciale de Faurecia. Tout d'abord, la plus grosse commande en volume portant sur des armatures de siège pour la plateforme mondiale des SUV Renault Nissan. La seconde commande

vient illustrer le succès de Faurecia sur le segment de marché des nouveaux entrants, avec la signature d'un contrat avec le constructeur automobile chinois de véhicules électriques BYTON. Nouveau client pour le Groupe, Faurecia fournira à BYTON des écrans, des sièges pivotants et des systèmes électroniques. Deux autres contrats ont par ailleurs été remportés pour le tableau de bord et les panneaux de porte de la Peugeot 308 et de la DS4.

Faurecia enregistre également une belle performance sur le marché des véhicules commerciaux. Faurecia fournira des technologies de réduction des émissions au nouveau constructeur de camions

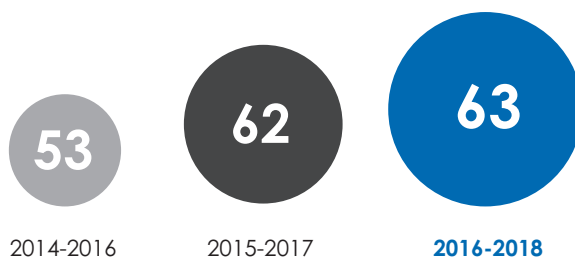
Traton, qui englobe les marques MAN et Scania. D'une façon générale, Faurecia a remporté une part importante des contrats du marché des véhicules commerciaux en 2018, ce qui permet au Groupe d'augmenter sa part de marché sur ce créneau stratégique.

## Prix et récompenses client

En tant que partenaire stratégique confirmé de la plupart de ses clients, Faurecia a reçu plus de 40 récompenses en 2018, pour l'ensemble de sa performance, son excellence industrielle, sa démarche de réduction des coûts et ses innovations. Le Groupe a notamment été primé dans la catégorie Innovation lors du « 2018 Groupe Renault Suppliers » pour son concept innovant d'intérieur de véhicule. Faurecia a également remporté deux prix aux « German Innovation Awards », pour son « Morphing Instrument Panel » et son « Immersive Sound Experience » qui offrent une expérience utilisateur unique et personnalisée.

### Carnet de commandes sur trois années glissantes

en milliards d'euros



### Gestion des programmes

Les programmes d'application véhicules suivent un processus unique impliquant tous les acteurs essentiels au développement et au lancement en série d'un nouveau produit. Le *Program Management Core System* (PMCS) est un processus qui décrit toutes les exigences qui doivent être remplies à chaque étape du programme. **Le PMCS de Faurecia comporte cinq phases, chacune jalonnée de revues intermédiaires permettant de valider son avancement :**

- acquisition et vérification des besoins du client ;
- développement du produit ;
- validation du produit et développement du processus de fabrication ;
- industrialisation et validation des moyens de production ;
- montée en cadence et démarrage série.

### 220 PROGRAMMES ONT ÉTÉ LANCÉS EN 2018

Parmi les véhicules emblématiques lancés avec des systèmes Faurecia :

- Peugeot 508 ;
- Dodge RAM 1500 ;
- Nissan Altima ;
- Ford Focus.

## Vers l'excellence opérationnelle

Faurecia entend devenir la référence dans chacune de ses activités. En 2018, plusieurs initiatives transversales ont été lancées afin de progresser dans cette voie à tous les niveaux.

### Total Customer Satisfaction

En 2018, Faurecia a initié son programme *Total Customer Satisfaction* qui vise à obtenir une image globale de la satisfaction client, tant en termes de performance que de perception, sur l'ensemble de la chaîne de valeur : de la prise de commande au lancement en production. Au-delà des mesures de qualité, les commentaires client sont désormais collectés immédiatement et de façon transparente via une application numérique dédiée.

### WORLD QUALITY DAY

Le 8 novembre, tous les sites de Faurecia à travers le monde ont célébré le *World Quality Day* afin de mettre en lumière toute l'importance de la qualité au regard de la satisfaction client. De nombreuses initiatives ont été organisées par les équipes afin de démontrer leur engagement en matière de qualité.

### Faurecia Excellence System

Le *Faurecia Excellence System* (FES) régit l'organisation de la production et des opérations du Groupe. Conçu pour améliorer la performance qualité, coût, livraison et sécurité de façon continue, il permet de garantir la performance opérationnelle des sites de production de Faurecia à l'échelle mondiale, grâce à des méthodes de travail et à un langage communs. Cette approche développée par Faurecia est essentielle car les équipementiers doivent assurer un même niveau de qualité et de service partout dans le monde.

En 2018, le Groupe a décidé de faire évoluer le *Faurecia Excellence System*

afin de répondre à quatre objectifs : la clarification des fondamentaux, la mise à jour des contenus du système, la simplification du questionnaire d'audit et l'accélération de la numérisation. Tous les changements ont été opérés de sorte à rendre le système plus pragmatique et convivial pour l'ensemble des collaborateurs. Le FES a été rebaptisé FES X.0 pour traduire à la fois l'agilité et l'amélioration continue du système. Avec un déploiement prévu tout au long de l'année 2019, le FES X.0 contribuera au succès du programme *Total Customer Satisfaction* et permettra d'améliorer la performance opérationnelle.



### Initiative Faurecia Best Plant

Faurecia a lancé son initiative de classement des usines (*Plant Ranking*) début 2018. Il s'agit d'une évaluation mensuelle destinée à promouvoir l'analyse comparative entre les sites de production et à favoriser un esprit de saine concurrence. À terme, le programme contribuera à réduire les écarts de performance grâce au partage des bonnes pratiques. Tous les sites Faurecia, à l'exception de ceux qui comptent moins de 100 personnes, font partie du classement. Chaque année, après l'analyse des résultats sur la base d'indicateurs clés de performance préalablement définis, les meilleurs sites sont récompensés et des plans d'action sont mis en place afin que les usines moins performantes puissent rapidement s'améliorer.

### Plant Risk Assessment

En 2018, Faurecia a déployé son programme *Plant Risk Assessment* sur ses 254 sites de production à travers le monde. L'objectif de ce programme est de prévenir les problèmes opérationnels grâce à une détection précoce des risques potentiels au cours des 18 mois à venir, en prenant en compte l'impact des lancements de nouveaux programmes. L'évaluation couvre quatre domaines (maturité de l'usine, collaborateurs, programmes, chiffre d'affaires/clients/fournisseurs), selon 20 critères. Chaque critère peut être évalué à 0 (très faible risque), 1 (risque potentiel) ou 2 (défi majeur nécessitant un plan de réduction des risques). L'évaluation est révisée tous les trimestres et des plans de réduction des risques sont élaborés afin d'en réduire la criticité.

production à des bases de données informatiques permet d'analyser en temps réel de nombreux paramètres, de prévenir l'apparition de certaines pannes et d'éviter la production de pièces non conformes. L'introduction de l'intelligence artificielle pour l'inspection visuelle des pièces améliore, quant à elle, la qualité et réduit la variabilité des processus.

En 2017, la transformation numérique est entrée dans une phase de déploiement massif. Fin 2018, plus d'un millier de cobots et d'AGV ont été installés sur les sites de production de Faurecia. Plus d'une centaine d'usines disposent de tableaux de bord numériques, qui permettent de partager des informations en temps réel sur le bon fonctionnement des lignes de production. Ainsi, la réaction des équipes opérationnelles est immédiate en cas de défaut de qualité ou d'arrêt de la chaîne de production. La numérisation du système de fabrication franchit une nouvelle étape avec le lancement d'un *pull system* digital (signal automatique du lancement de la production) qui permettra de renforcer le suivi de la performance opérationnelle de l'usine. La mise en œuvre de ces outils de gestion numériques, associée au « Big Data » pour un contrôle encore plus poussé des processus de fabrication, ouvre de nouvelles perspectives en matière d'optimisation du mode de fonctionnement des lignes de production, pour une utilisation toujours plus efficace des actifs industriels.

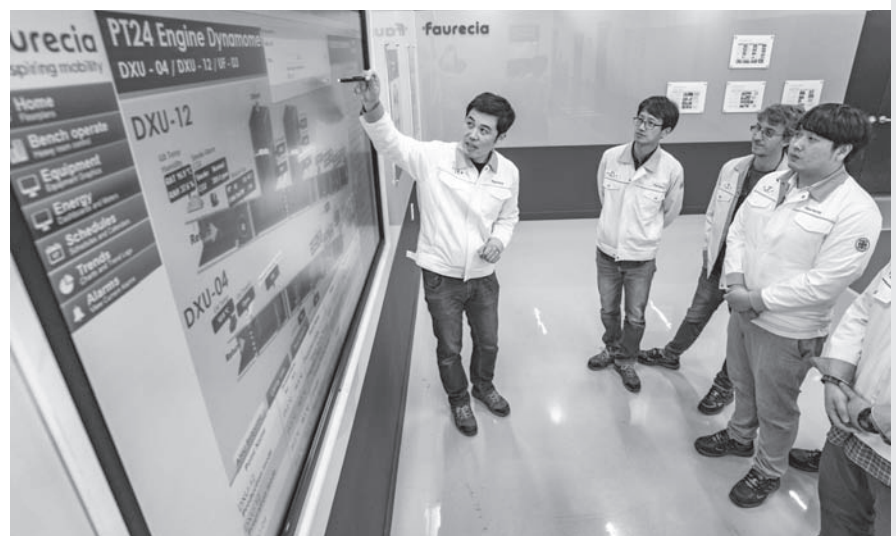
**19 BEST PLANTS ONT ÉTÉ DÉSIGNÉES EN 2018.**  
 Les sites d'Anting Frames (FAS), Nanjing (FCM) et Ourense (FIS) se sont classés en tête de liste de leur activité respective.

### Faurecia 4.0

Faurecia a engagé, depuis 2015, une transformation stratégique de ses opérations utilisant l'approche Industrie 4.0 ou « Internet des objets ». L'émergence de solutions nouvelles, telles que les robots collaboratifs (« cobots ») ou les moyens de manutention autoguidés (*Autonomous Guided Vehicles, AGV*), a permis une percée dans l'automatisation des activités d'assemblage et de manutention des lignes de production. De plus, la connexion des moyens de

**CHIFFRES CLÉS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE (à fin 2018)**

- 800** AGV
- 470** ROBOTS INTELLIGENTS
- 106** SITES UTILISANT LES OUTILS DE GESTION NUMÉRIQUES
- 300** MACHINES CONNECTÉES AUX BASES DE DONNÉES



Faurecia a engagé depuis 2015 une transformation stratégique de ses opérations, en s'appuyant sur les principes de l'industrie 4.0.

## Le modèle d'affaire 2018

### 2 NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR CRÉER DE LA VALEUR



#### Mobilité durable

Innovation en termes de qualité de l'air et d'efficacité énergétique :

- Leadership dans les technologies dédiées aux véhicules hybrides
- Leadership sur le segment des véhicules commerciaux
- Développement de nouvelles solutions pour les véhicules zéro émission



#### Cockpit du Futur

Vers un environnement plus adaptable, prédictif et connecté pour les occupants des véhicules :

- Technologies du cockpit
- Sécurité avancée, confort et bien-être
- Intégration des systèmes

### 1 NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

**115 000**  
salariés

**37**  
pays

**300**  
sites

**403**  
brevets  
en premier dépôt



#### Planète

77,7%

des sites certifiés ISO 14001  
**723 121 tonnes de CO<sub>2</sub>**  
émissions de gaz à effet  
de serre (scopes 1 & 2)

**2,05 MWh**

Consommation d'électricité

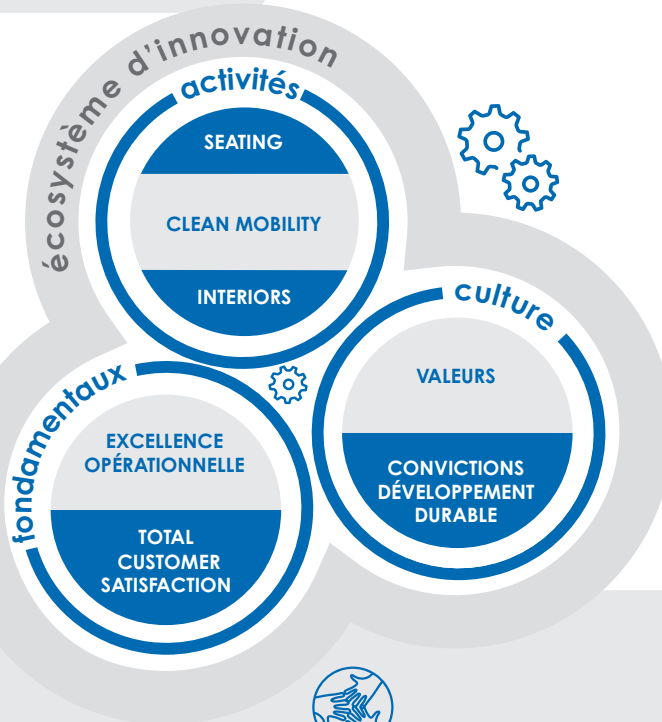
#### Sécurité au travail (FR0t) :

**0,95** accident entraînant un arrêt de travail par million  
d'heures travaillées, salariés et intérimaires

#### Indice d'engagement des salariés

**54 pts** de niveau d'engagement des opérateurs  
en 2018

**61 pts** de niveau d'engagement des managers et  
professionnels en 2017



#### Humain

**21,8 heures** de formation en moyenne par salarié  
et par an

**32,4 %** des embauches de managers et professionnels en 2018  
sont récemment diplômés

**23,8 %** des managers et professionnels sont des femmes

**353** accords d'établissement ou d'entreprise  
conclus en 2018 dans 18 pays

Créer de la valeur de manière durable grâce à une forte proximité client et à l'excellence opérationnelle

3

NOTRE VALEUR PARTAGÉE

Ventes totales  
Faurecia  
en 2018  
**17 525 M€**



**Salariés**

salaires et charges sociales :  
**3 706 M€**  
21,1 % des ventes totales



**Fournisseurs**

achats et charges externes :  
**12 400 M€**  
70,8 %



**États et communautés**

impôts : **239 M€**  
1,4 %



**Banques**

charges de financement :  
**108 M€**  
0,6 %



**Actionnariat**

actionnaires de contrôle  
et minoritaires :  
**211 M€**  
1,2 %

**Financement  
des opérations**

Flux de trésorerie provenant  
des opérations d'exploitation  
après dividende

**1 432 M€**

**Capacité  
d'investissement**

Investissements dans les actifs  
immobilisés : **673 M€** 3,8 %  
Investissements en R&D :  
**593 M€** 3,4 %  
Investissements dans les  
acquisitions : **175 M€** 1 %

**Financement  
externe**

(variation de la dette  
financière nette)  
**26 M€**

2. NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES

faurecia

1. NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

3. NOTRE VALEUR PARTAGÉE

# Un système fiable de gestion des risques

Le Groupe a mis en place un système fiable pour la gestion des risques. Cela permet à Faurecia d'optimiser les opérations de ses activités, à travers l'identification et la gestion des risques majeurs.







## Une approche de la gestion des risques à l'échelle du Groupe

Les directions et les structures de gouvernance de Faurecia sont impliquées dans la gestion des risques liée à l'évolution de son modèle économique. Le comité des risques du Groupe et le comité de Direction de chaque activité œuvrent de concert afin d'éviter et de contenir les menaces potentielles qui pèseraient sur le succès

de Faurecia, de la cartographie des risques au suivi des risques opérationnels spécifiques. À cet égard, le Groupe a lancé le programme *Enterprise Risk Management (ERM)* en 2017 afin de définir et de superviser la gestion des risques de manière active et cohérente, pour tous les types de risques.

Le comité d'audit du conseil d'administration et le comité exécutif assurent un suivi continu des processus. Les directions d'audit et de contrôle interne du Groupe, ainsi que des intervenants externes, y apportent leurs compétences spécifiques (processus opérationnels, audit, etc.).

Le tableau ci-dessous présente les principaux risques identifiés par Faurecia, répartis selon les différents types de capitaux du Groupe, dont les risques extra-financiers. Faurecia a mis en œuvre différentes mesures de prévention afin d'éviter et de limiter ces risques. Elles sont détaillées dans le chapitre 2 Risques du présent document de référence.

CAPITAUX	RISQUES	CAPITAUX	RISQUES	
<b>Humain</b> 	Sécurité au travail <b>R</b>	<b>Intellectuel</b> 	Sécurité et continuité des systèmes d'information <b>R</b>	
	Acquisition et rétention des talents <b>R</b>		Propriété intellectuelle	
	Dialogue social <b>R</b>	<b>Relationnel</b> 	Litiges	
<b>Financier</b> 	Croissance externe		Évolution réglementaire	
	Risque lié au métier d'équipementier automobile		Éthique des affaires <b>R</b>	
	Risque de taux		Devoir de vigilance et politique d'achat responsable <b>R</b>	
	Risque de change		<b>Environnemental</b> 	Respect de l'environnement et changement climatique <b>R</b>
	Risque de liquidité			Événements naturels
	Risque lié aux matières premières			
Risque de crédit client				
<b>Industriel</b> 	Qualité et sécurité des produits <b>R</b>			
	Défaillance fournisseur			
	Gestion des programmes			
	Incendie et explosion			

**R** Risque extra-financier (dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra-Financière)

**EN SAVOIR PLUS** • Voir les chapitres Risques et RSE.



# Une performance robuste, preuve de notre résilience

Faurecia s'applique à créer de la croissance rentable et de la valeur sur le long terme pour l'ensemble de ses parties prenantes. Pour ce faire, le Groupe se concentre sur l'excellence opérationnelle et la satisfaction totale de ses clients, une stratégie pertinente axée sur la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur, et des Valeurs et Convictions qui garantissent un développement durable.

En 2018, la performance financière et extra-financière de Faurecia a démontré la pertinence de sa stratégie et la résilience de son *business model*, malgré un contexte défavorable au second semestre.

## Performance de Faurecia en 2018

(en millions d'euros)	2017	2018	Variation
Chiffre d'affaires	16 962,1	17 524,7	+ 7 %*
Marge opérationnelle	1 157,6	1 273,9	+ 10 %
Marge opérationnelle (% du chiffre d'affaires)	6,8 %	7,3 %	
Résultat net (part du Groupe)	599,4	700,8	+ 16,9 %
EBITDA	1 950,9	2 140,6	+ 9,7 %
Investissements corporels	738,6	673,2	- 8,8 %
Cash flow net	435,3	528,1	+ 21,3 %
Cash flow net (% du chiffre d'affaires)	2,6 %	3,0 %	
Total capitaux propres	3 453,9	4 071,3	+ 17,9 %
Dette financière nette	451,5	477,7	+ 5,8 %

\* A devises constantes et incluant les bolt-ons



## Faurecia certifié « Top Employer Europe »

En 2018, Faurecia a reçu sa toute première certification « Top Employer Europe », un label qui couvre cinq pays : la France, l'Allemagne, l'Espagne, la République Tchèque et la Pologne. Cette année, le Groupe a été certifié, aux côtés de 31 autres entreprises basées en Europe, pour la qualité de ses environnements de travail et de ses pratiques en matière de développement de carrière.

Le label Top Employer est attribué aux entreprises qui déploient les meilleures pratiques de gestion des RH en matière d'attraction et de développement des talents, de rémunération et d'avantages sociaux, ou encore de formation et de développement des compétences des collaborateurs.

# Deux organes de gouvernance au service de la stratégie

Faurecia dispose de deux organes de gouvernance : le conseil d'administration et le comité exécutif, en charge de décider et de mettre en œuvre la stratégie du Groupe.

## Le conseil d'administration

Le conseil d'administration pilote la stratégie de Faurecia sur le plan commercial, financier et économique. Composé de 15 membres, il compte 8 administrateurs indépendants et 2 représentants des salariés. Il se réunit au moins quatre fois par an.

Trois comités se chargent de préparer les sujets spécifiques qui seront abordés lors des discussions : le **comité d'audit**, le **comité de gouvernance** et le **comité de management**. Ils formulent des propositions et des recommandations, et donnent des conseils dans leurs domaines d'expertise.

		Âge	Nationalité	Comités
<b>Dirigeant mandataire social exécutif</b>	Patrick KOLLER <i>Directeur général et administrateur</i>	59	Franco-allemande	-
<b>Administrateurs indépendants</b>	Michel de ROSEN <i>Président du conseil d'administration</i>	67	Française	Président du comité de gouvernance
	Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE	79	Française	Comité de gouvernance
	Odile DESFORGES	68	Française	Présidente du comité d'audit
	Hans-Georg HÄRTER	73	Allemande	Comité de management
	Linda HASENFRATZ	52	Canadienne	Présidente du comité de management
	Penelope HERSCHER	58	Américaine	Comité de management
	Valérie LANDON	56	Française	Comité d'audit
	Bernadette SPINOY	56	Belge	Comité de gouvernance
<b>Administrateurs liés à l'actionnaire PSA</b>	Olivia LARMARAUD	60	Française	Comité d'audit
	Grégoire OLIVIER	58	Française	-
	Robert PEUGEOT	68	Française	Comité de management
	Philippe de ROVIRA	45	Française	Comité de gouvernance
<b>Administrateurs représentant les salariés</b>	Daniel BERNARDINO	48	Portugaise	-
	Emmanuel PIOCHE	53	Française	-

60 ans  
ÂGE MOYEN

4 ans 2 mois  
ANCIENNETÉ MOYENNE

8  
ADMINISTRATEURS  
INDÉPENDANTS <sup>(1)</sup>

2  
ADMINISTRATEURS  
REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

6  
NATIONALITÉS

6  
ADMINISTRATRICES

97,83 %  
DE TAUX D'ASSIDUITÉ  
AU CONSEIL

100 %  
DE TAUX D'ASSIDUITÉ  
AUX COMITÉS

(1) Hors administrateurs représentant les salariés

## L'expertise au service de la stratégie

Grâce à la diversité de leurs profils, de leurs expériences et de leurs compétences, les administrateurs de Faurecia mettent leur expertise au service du Groupe, qu'ils aident à définir sa stratégie et à relever les défis auxquels il se trouve confronté, dans le cadre de la transformation et des nouvelles orientations stratégiques du Groupe.

### Principaux domaines d'expertise et d'expérience des administrateurs au 31 décembre 2018

Expérience des métiers de Faurecia	Banque / Finance / Gestion des risques	Intelligence artificielle / Digital
Technologies Automobile	Industrie	Gouvernance / Direction de grandes entreprises
Expérience internationale	Responsabilité Sociale de l'Entreprise	Connaissance spécifique d'un marché géographique

## Le comité exécutif

Les fonctions de management de Faurecia sont assurées par un comité exécutif qui se réunit tous les mois pour examiner les résultats du Groupe, superviser ses activités ainsi que mettre en œuvre la stratégie de Faurecia. Il aborde et prépare les directives liées aux enjeux opérationnels majeurs, qui sont ensuite appliquées au sein de l'ensemble du Groupe.

Sous la responsabilité du directeur général, le comité exécutif de Faurecia comprend les 11 vice-présidents exécutifs des activités opérationnelles et des fonctions support du Groupe.

**Patrick Koller**  
Directeur général

**Michel Favre**  
Vice-président exécutif,  
finance

**Hervé Guyot**  
Vice-président exécutif,  
stratégie

**Thorsten Muschal**  
Vice-président exécutif,  
ventes et management  
des programmes

**Kate Philipps**  
Vice-président exécutif,  
communication

**Jean-Michel Renaudie**  
Vice-président exécutif,  
Faurecia Interiors

**Christophe Schmitt**  
Vice-président exécutif,  
Faurecia Clean Mobility

**Jean-Pierre Sounillac**  
Vice-président exécutif,  
ressources humaines

**Eelco Spoelder**  
Vice-président exécutif,  
Faurecia Seating

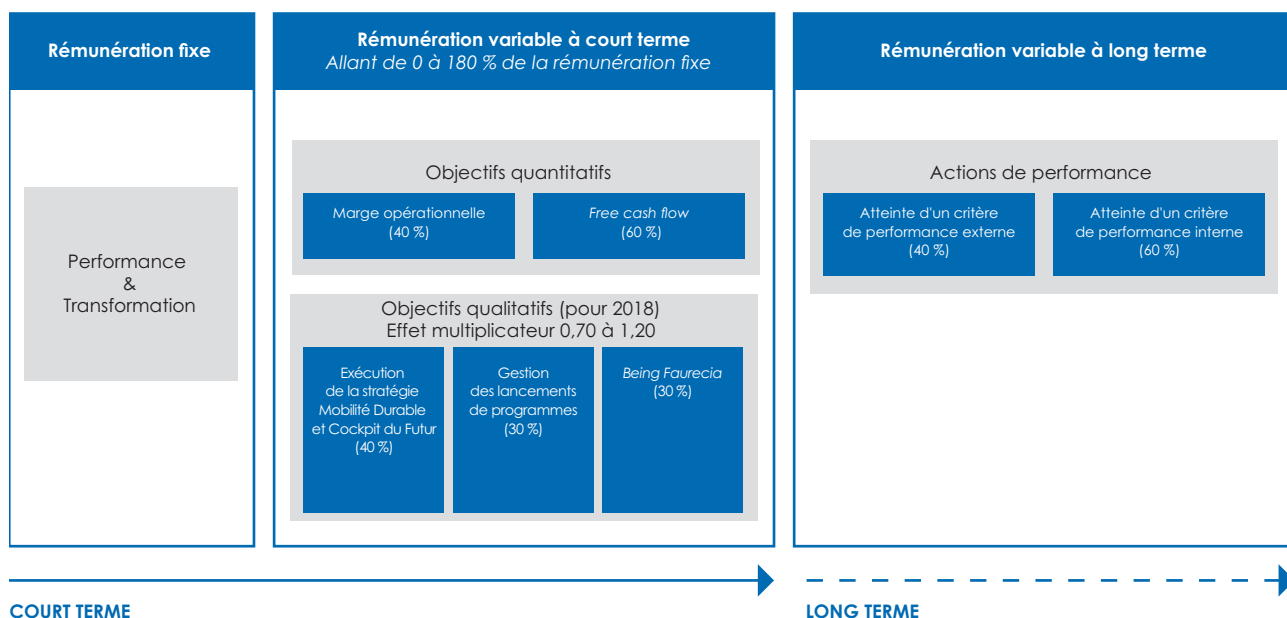
**François Tardif**  
Vice-président exécutif,  
Faurecia Chine

**Hagen Wiesner**  
Vice-président exécutif,  
opérations du Groupe

# La rémunération du directeur général

En ligne avec les pratiques du marché, la politique du Groupe concernant la rémunération de son directeur général est étroitement liée à la bonne mise en œuvre de la stratégie du Groupe et se compose d'éléments à court et à long terme.

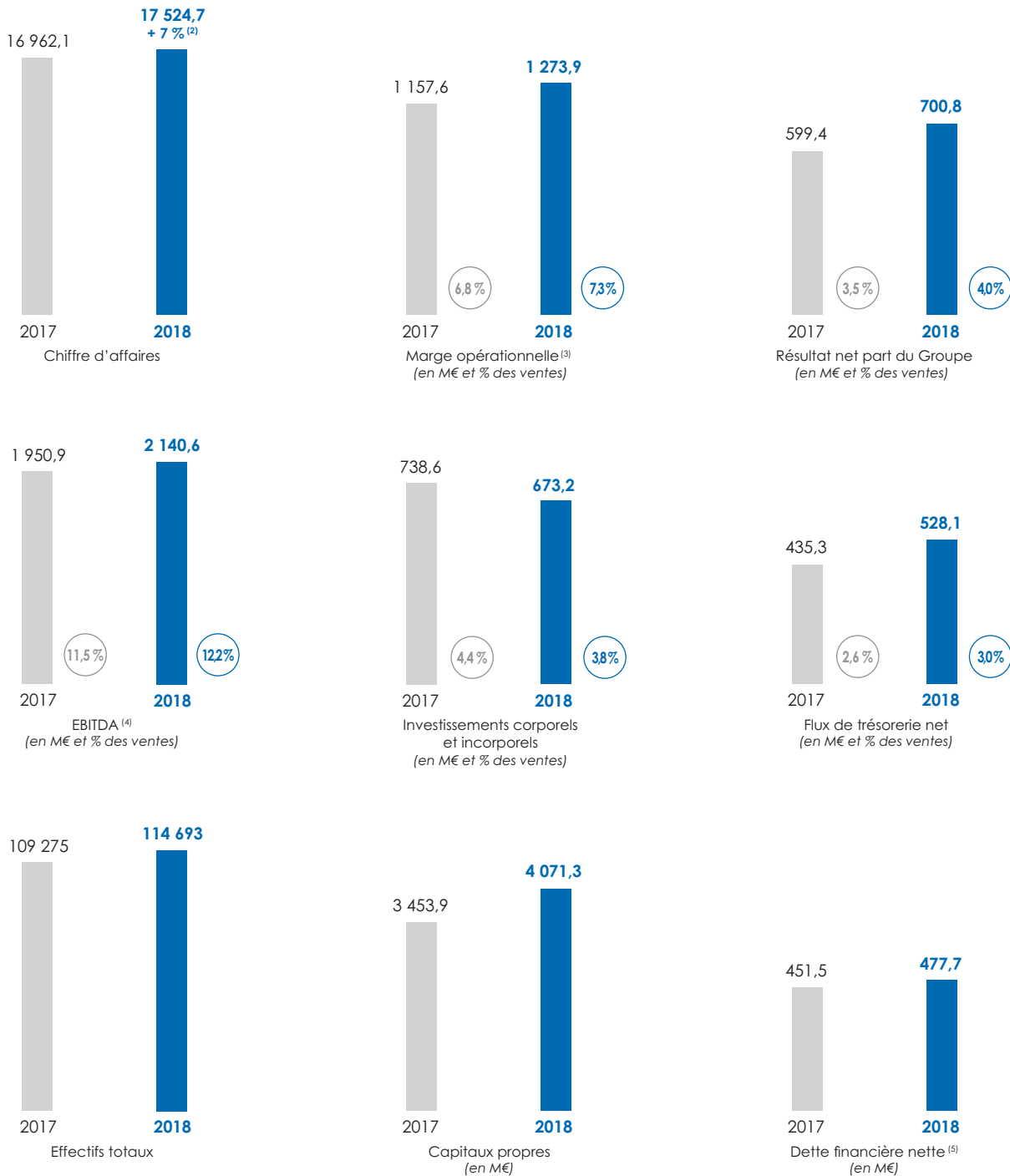
Soumis au vote des actionnaires du Groupe, la rémunération versée ou attribuée au directeur général, M. Patrick Koller, comprend trois éléments : une rémunération fixe, une rémunération variable à court terme et une rémunération variable à long terme, sous la forme d'actions liées à la performance du Groupe.



**EN SAVOIR PLUS**

• Voir le chapitre Gouvernance et Capital.

# Chiffres clés financiers 2018 <sup>(1)</sup>



(1) Après application de la norme IFRS 15 (tableau de réconciliation disponible au § 1.7).

(2) À devises constantes, et incluant les Bolt-Ons.

(3) Avant amortissements des actifs incorporels acquis (§ 1.1.2.1 de l'annexe aux états financiers consolidés).

(4) Marge opérationnelle avant amortissements et provisions pour dépréciation (§ 1.1.2.3 de l'annexe aux états financiers consolidés).

(5) Note 26.1 de l'annexe aux états financiers consolidés.







# 1. États financiers

<b>1.1. Le groupe Faurecia – Activité et états financiers</b>	<b>32</b>
1.1.1. Activité	32
1.1.2. Comptes consolidés	43
1.1.3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	103
<b>1.2. La société Faurecia – Activité et états financiers</b>	<b>107</b>
1.2.1. Rapport de gestion de la société Faurecia	107
1.2.2. Comptes annuels	111
1.2.3. Filiales et participations	128
1.2.4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	130

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

- les comptes consolidés, les comptes annuels, les rapports d'audit correspondants ainsi que les commentaires sur les comptes consolidés et les faits marquants par activité figurant respectivement aux pages 34 à 91, 99 à 117, 92 à 95, 118 à 120 et 24 à 33 du document de référence de l'exercice 2017 déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2018 sous le numéro D. 18.0391 ;
- les comptes consolidés, les comptes annuels, les rapports d'audit correspondants ainsi que les commentaires sur les comptes consolidés et les faits marquants par activité figurant respectivement aux pages 175 à 236, 243 à 263, 237 et 238, 264 et 265 et 8 à 19 du document de référence de l'exercice 2016 déposé auprès de l'AMF le 24 avril 2017 sous le numéro D. 17.0417.

Le présent chapitre fournit un descriptif de l'activité et des résultats de Faurecia au titre de l'exercice 2018. Toutes les informations concernant les positions sur le marché sont fondées sur des estimations mises en place par Faurecia sur la base des informations contenues dans les rapports annuels des différents acteurs du marché, des publications sectorielles et autres études de marché.

## 1.1. Le groupe Faurecia – Activité et états financiers

### 1.1.1. Activité

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, Faurecia applique la norme IFRS 15 relative à la reconnaissance du revenu. Le Groupe ayant opté pour une application rétrospective complète, les comptes consolidés publiés au 31 décembre 2017 ont été retraités en conséquence. Les chiffres de 2017 présentés dans la suite de ce document sont donc après application de la norme IFRS 15.

En 2017, Faurecia anticipait déjà en partie l'IFRS 15 par la présentation des ventes en « ventes à valeur ajoutée », c'est-à-dire le « Total des ventes » hors « Monolithes », pour lequel Faurecia opère en tant qu'agent.

En outre, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018, avec la mise en place de l'IFRS 15 :

- le chiffre d'affaires outillage est comptabilisé lors du transfert de contrôle au client (PPAP = processus d'approbation des pièces de production), peu avant la production en série ;
- les coûts de développement sont reconnus comme des coûts d'installation pour la production de pièces en série et le chiffre d'affaires correspondant est inclus dans les ventes de produits.

Les impacts de la norme IFRS 15 sur les comptes consolidés au 31 décembre 2017 sont disponibles au § 1.1.1.7.

Le § 2.5 note 1.B fournit des explications supplémentaires sur l'application de la norme IFRS 15.

#### 1.1.1.1. Événements

##### 1.1.1.1.1. ÉVÉNEMENTS DE L'EXERCICE

###### Janvier/Février 2018

Les agences de notation ont relevé la note de crédit à long terme :

- Standard & Poors a attribué à Faurecia une note de crédit à long terme BB+, avec une perspective stable. À travers cette perspective stable, Standard & Poor's anticipe une amélioration progressive de la rentabilité de Faurecia, avec, selon S&P Global Ratings, une marge d'EBITDA ajusté qui devrait progresser vers le seuil des 9 % en 2018 et un ratio flux de trésorerie d'exploitation (FFO)/dette ajustée de l'ordre de 35 % à 40 % ;
- l'agence de notation Moody's a relevé la note de crédit à long terme de Faurecia de Ba2 à Ba1, assortie d'une perspective stable ;
- Fitch Ratings a fait passer de BB à BB+ les notes de défaut émetteur à long terme (IDR) et de dette de premier rang non garantie de Faurecia S.A. Les perspectives de l'IDR à long terme sont stables. La nouvelle notation reflète l'amélioration,

au-delà des prévisions, des bénéfices et de la génération de flux de trésorerie sous-jacents de Faurecia, se positionnant dans le haut de l'échelle de la catégorie « BB », selon le Rating Navigator révisé de Fitch pour les équipementiers automobiles.

###### Février/Mars 2018

Faurecia a émis début mars un emprunt obligataire de 700 millions d'euros à échéance 2025 à 2,625 %. La qualité de la base d'investisseurs et les conditions très favorables obtenues démontrent l'amélioration significative de la qualité de crédit de Faurecia. Faurecia a utilisé le produit de l'émission des obligations, ainsi que sa trésorerie disponible, pour rembourser la totalité des 700 millions d'euros d'obligations senior 3,125 % à échéance de juin 2022, plus les intérêts courus. Faurecia a échangé les obligations 2022 faisant l'objet de l'Offre Publique annoncée, au prix fixé pour cette Offre, et a remboursé toutes les obligations 2022 restantes au prix contractuel de remboursement anticipé (*make-Whole*). Ce nouvel emprunt obligataire à long terme a permis à Faurecia d'améliorer sa structure financière en allongeant la maturité de ses ressources à long terme et en réduisant son coût de financement.

###### Mars 2018

Faurecia a annoncé la finalisation de l'acquisition de 100 % de la société suisse Hug Engineering, l'un des leaders sur le marché des systèmes complets de purification des gaz d'échappement pour les moteurs à très haute puissance (plus de 750 ch). Ces derniers sont utilisés pour la propulsion marine, la production d'électricité, le ferroviaire, l'agriculture ainsi que d'autres secteurs industriels. Cette acquisition représente une avancée importante pour la stratégie de Faurecia en vue d'améliorer la qualité de l'air par des systèmes de dépollution de pointe pour tous types de moteurs Diesel. Leader en Europe sur son marché mais également l'un des principaux acteurs mondiaux, Hug Engineering est bien placé pour maintenir sa position au sein d'un marché qui croît rapidement en vue d'atteindre 2,4 milliards d'euros au cours des dix prochaines années, lorsque la majorité des moteurs à très haute puissance sera soumise à des réglementations.

Faurecia a annoncé avoir investi dans la start-up française Enogia afin d'enrichir son expertise technologique dans le domaine de l'efficacité énergétique. Créée en 2009, basée à Marseille et comptant 30 salariés, Enogia a développé une technologie brevetée de turbine haute vitesse, hermétique et compacte qui permet de récupérer la chaleur et de la convertir en électricité. Les solutions d'Enogia sont particulièrement adaptées aux véhicules utilitaires, camions et moteurs à très haute puissance (transport maritime et groupes électrogènes) et l'investissement réalisé par Faurecia permettra à la start-up de croître rapidement sur ses segments de marché.

**Avril 2018**

Faurecia a annoncé l'ouverture d'un nouveau centre technique à Yokohama, au Japon, pour ses activités *Seating*, *Interiors* et *Clean Mobility*. à travers cette présence renforcée, le Groupe entend accélérer le développement de technologies pour ses axes stratégiques *Smart Life on Board* (une nouvelle expérience de vie à bord) et *Sustainable Mobility* (la mobilité durable) grâce à une intimité client renforcée et à la conclusion de partenariats technologiques.

**Mai 2018**

Lors du *Capital Markets Day* organisé le 15 mai à Paris, Faurecia a détaillé ses objectifs financiers pour 2020 :

- une croissance des ventes supérieure à 7 % par an afin de dépasser les 20 milliards d'euros. Après trois années de prise de commandes record, Faurecia a assuré une croissance annuelle supérieure à 7 % (avec une hypothèse de hausse annuelle du marché de 2 %) entre 2017 et 2020 pour dépasser les 20 milliards d'euros. Le Groupe prévoit de doubler ses ventes en Chine pour atteindre 4,5 milliards d'euros ;
- une marge opérationnelle à 8 % des ventes grâce à la croissance du chiffre d'affaires ainsi qu'aux initiatives de progrès du Groupe, notamment dans la transformation digitale (une hausse de 110 points de base par rapport à 2017). Ces initiatives combinées entraîneront une hausse de la marge opérationnelle de près de 125 points de base, dont une partie financera l'accélération de l'innovation ;
- un flux net de trésorerie à 4 % des ventes tiré par l'initiative « Convert2Cash ».

Faurecia a communiqué sur son Ambition 2025 : 30 milliards d'euros de ventes, dont près de 7 milliards pour les *New Value Spaces* (nouveaux périmètres de technologies).

**Juin 2018**

Faurecia a annoncé avoir conclu un accord-cadre de partenariat stratégique avec l'un des principaux constructeurs automobiles chinois, FAW Group. Cet accord porte sur le développement de solutions de mobilité durable et de technologies destinées au Cockpit du Futur. Cette coopération stratégique s'articule autour de plusieurs axes : le développement de solutions et services destinés au Cockpit du Futur, le développement de solutions connectées, polyvalentes et prédictives destinées aux sièges et l'équipement en technologies zéro émission et d'amélioration de la qualité de l'air.

Faurecia a signé le 15 juin un accord d'Amendement et Extension (A&E) de sa ligne de Crédit Syndiqué de 1,2 milliard d'euros, initialement signée en décembre 2014 et déjà amendée en juin 2016. Ce nouvel accord étend la maturité de la ligne, non tirée à ce jour, de juin 2021 à juin 2023, avec deux options d'extension d'une année. Il en améliore également les conditions économiques. Cet accord renforce la structure et la flexibilité financières du Groupe sur le long terme : la maturité moyenne de la dette à long terme de Faurecia est actuellement supérieure à cinq ans et son coût moyen de financement est inférieur à 3 %.

**Juillet 2018**

Faurecia et Parrot ont finalisé un projet d'accord pour la prise de contrôle anticipée de Parrot Automotive à 100 % par Faurecia. Cette opération souligne l'importance de

Parrot Automotive dans la stratégie du Cockpit du Futur de Faurecia. Elle permet d'accélérer le développement de solutions d'*infotainment* Android par Parrot Automotive et de développer une plateforme ouverte afin d'accueillir les différents systèmes et fonctionnalités connectés de l'intérieur du véhicule. La transaction serait réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 100 millions d'euros identique à celle retenue lors de l'entrée au capital par Faurecia en 2017. Ce projet sera soumis à l'autorisation des autorités de la concurrence compétentes et fera également l'objet d'une consultation des comités d'entreprise de Parrot Automotive et Parrot SA.

**Août 2018**

Pour sa première participation au Salon IAA du véhicule utilitaire de Hanovre (du 20 au 27 septembre 2018), Faurecia a présenté ses technologies de pointe en matière d'efficacité énergétique, de qualité de l'air, de zéro émission et de bien-être du conducteur. Faurecia est leader du développement de technologies d'amélioration de la qualité de l'air et de performances énergétiques des véhicules particuliers et utilitaires. Grâce à la récente acquisition de HUG Engineering, qui fournit des systèmes complets pour moteurs à très haute puissance (monolithes, revêtements, production et assemblage), Faurecia est à présent un acteur majeur de ce segment de marché à croissance rapide. Le Groupe développe également des solutions innovantes en matière de zéro émission telles que la pile à combustible et des solutions pour batteries. Faurecia propose également des technologies avant-gardistes conçues pour des intérieurs intelligents. À l'IAA, l'équipementier a présenté Active Wellness Express™, une innovation révolutionnaire conçue pour offrir plus de sécurité et de confort aux conducteurs professionnels. Cette coiffe de siège connectée intègre des capteurs qui analysent des données liées à l'état physique et psychologique des conducteurs. Le système peut ainsi détecter un état de fatigue ou de stress en amont et appliquer des contre-mesures pour plus de sécurité, de confort et de bien-être au volant.

**Septembre 2018**

Faurecia a présenté au Mondial de l'Automobile de Paris ses dernières technologies de rupture dans ses deux domaines stratégiques : *Smart Life on Board* (Cockpit Intelligent et Prédicatif) et *Sustainable Mobility* (Mobilité durable). L'autonomie et la connectivité croissantes des véhicules révolutionnent l'expérience de conduite et par conséquent l'habitacle. Différents cas d'usage émergent. Ayant pris la pleine mesure de ce phénomène, Faurecia a mis au point une offre technologique globale faisant du Cockpit du Futur une réalité d'aujourd'hui. Sur son stand, le Groupe a fait la démonstration de son expertise unique en matière d'intégration systèmes, pour une expérience utilisateur optimisée à bord d'un Cockpit du Futur polyvalent, connecté et prédictif. En tant que leader mondial des technologies propres, Faurecia s'engage à promouvoir une mobilité et une industrie zéro émission, et à offrir des solutions innovantes dans trois domaines : la réduction des émissions pour tous types de groupes motopropulseurs, des véhicules particuliers aux moteurs à très haute puissance ; la mobilité zéro émission ; et les solutions d'amélioration de la qualité de l'air en ville. Au Mondial de l'Automobile de Paris, le Groupe a présenté des technologies révolutionnaires qui permettront à l'industrie automobile d'évoluer vers la zéro émission et des services digitaux pour des villes plus propres et plus intelligentes.



## Octobre 2018

Faurecia a annoncé la finalisation de l'acquisition à 100 % de Parrot Faurecia Automotive. Cette opération fait suite à l'accord annoncé le 5 juillet dernier entre Parrot et Faurecia pour la prise de contrôle anticipée à 100 % de Parrot Faurecia Automotive par Faurecia. La transaction est réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 100 millions d'euros identique à celle retenue lors de l'entrée au capital par Faurecia en 2017.

Faurecia a annoncé la création d'une nouvelle joint-venture avec Liuzhou Wuling Automotive Industry Co., Ltd, leader chinois de la fabrication de pièces automobiles. Baptisée Faurecia (Liuzhou) Emissions Control Technologies Co., Ltd et détenue à parts égales par chaque partie, cette nouvelle joint-venture étend la coopération bilatérale à l'activité *Clean Mobility* et vise un chiffre d'affaires annuel de 600 millions RMB en 2023. La joint-venture, qui englobera l'ensemble des activités de Wuling Industry relatives aux systèmes de contrôle des émissions, intégrera quatre usines situées à Liuzhou : Liudong, Liuzhou Hexi, Chongqing et Qingdao. Par le biais de cette joint-venture, Faurecia et Wuling Industry s'engagent dans une coopération stratégique exhaustive dans le domaine des systèmes de contrôle des émissions. Cette association s'appuie sur les ressources des deux entreprises afin d'élaborer des solutions innovantes de Mobilité Durable, notamment pour SAIC GM Wuling Automobile Co., Ltd (SGMW) et les constructeurs affiliés contrôlés par SGMW en Chine.

Faurecia a annoncé avoir conclu des accords avec Clarion et Hitachi, actionnaire de contrôle à 63,8 % de Clarion, en vue d'une offre publique d'achat visant à acquérir 100 % des actions de Clarion. Clarion est une société japonaise, acteur majeur dans la connectivité et les systèmes d'*infotainment* embarqués, les solutions audio digitales, les solutions HMI (interface homme-machine), les systèmes avancés d'aide à la conduite et les services *Cloud*. Grâce à ses fortes compétences en électronique et intégration *software*, cette acquisition enrichirait significativement l'offre de Faurecia en matière d'intégration systèmes pour le cockpit. Dans le cadre de cette opération, Faurecia et Hitachi Automotive Systems ont également conclu un partenariat aux termes duquel Clarion et Hitachi Automotive Systems pourraient combiner leur offre de produits afin de proposer des solutions uniques de conduite autonome aux constructeurs automobiles.

## Novembre 2018

Le spécialiste de l'éclairage et de l'électronique HELLA et Faurecia ont annoncé la signature d'un partenariat stratégique portant sur le développement de solutions innovantes d'éclairage intérieur. Dans le cadre de cette coopération, les deux sociétés développeront conjointement des solutions de haute technologie, dans les domaines de l'éclairage des surfaces et de l'éclairage dynamique. L'objectif est d'offrir au sein du cockpit une expérience et un environnement plus personnalisés. Faurecia apporte son expertise d'intégrateur système dans les solutions d'intérieur du véhicule et HELLA fournit des produits innovants dans le domaine de l'éclairage intérieur.

## Décembre 2018

Faurecia a annoncé un investissement dans le centre français ESP Consulting, laboratoire innovant utilisant les sciences cognitives afin d'optimiser le bien-être et la performance humaine dans différentes situations. L'objectif est de mieux évaluer à l'intérieur du cockpit l'impact humain de ses technologies, lors de cas d'usage prédictifs et personnalisés.

### 1.1.1.1.2. ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

#### Janvier 2019

Au CES® Las Vegas (8-12 janvier 2019), Faurecia a fait la démonstration de son leadership technologique en matière de Cockpit Intelligent et Prédicatif et de Mobilité Durable, avec un stand situé au Las Vegas Convention Center Central Plaza. Faurecia a dévoilé des innovations majeures pour une expérience à bord sûre, confortable et personnalisée, ainsi que ses solutions pour une mobilité zéro émission.

#### Février 2019

Le 26 février, Faurecia a annoncé la conclusion d'un partenariat avec Japan Display Inc. afin d'améliorer l'expérience digitale des utilisateurs à l'intérieur du cockpit. Faurecia et Japan Display Inc. collaboreront au développement et à l'intégration de grands écrans au sein de l'habitacle.

#### Mars 2019

Faurecia, au travers de sa filiale Hennape Six SAS, a conclu le 26 octobre 2018 des accords avec Clarion et Hitachi, actionnaire de contrôle à 63,8 % de Clarion, en vue d'une offre publique d'achat visant à acquérir 100 % des actions de Clarion, cotée sur le *Tokyo Stock Exchange*, au prix de 2 500 yens par action Clarion. L'offre publique d'achat a été autorisée par les autorités compétentes au titre du contrôle des concentrations ; les actionnaires de Clarion ont apporté 95,2 % de leurs actions à l'offre lancée le 30 janvier 2019. L'offre publique, clôturée le 28 février 2019, a été suivie d'une procédure de retrait obligatoire au terme de laquelle Hennape Six SAS a acquis le 28 mars 2019 la totalité des actions Clarion restantes (hors actions autodétenues).

Cette acquisition a été financée grâce à l'émission par Faurecia S.E. de 700 millions d'euros de *Schuldscheindarlehen* en décembre 2018 et la conclusion d'un crédit-relais (*Bridge loan*) de 500 millions d'euros.

Faurecia S.E. a émis avec succès le 27 mars 2019 un emprunt obligatoire de 500 millions d'euros à échéance 2026 à 3,125 %, pour refinancer le *Bridge loan*.

Le 11 mars, Faurecia et Michelin ont signé un protocole d'accord (*Memorandum of Understanding*) visant à créer une co-entreprise regroupant l'ensemble des activités dédiées à la pile à hydrogène de Michelin, incluant sa filiale Symbio, et de Faurecia. Symbio (*a Faurecia Michelin Hydrogen Company*) sera détenue à parts égales entre Faurecia et Michelin. Cette co-entreprise française, construite autour d'un écosystème unique, développera, produira et commercialisera des systèmes de piles à hydrogène pour les véhicules légers, utilitaires et poids lourds et d'autres domaines d'activité.

L'ensemble de ces communiqués est consultable sur le site [www.faurecia.com](http://www.faurecia.com).

### 1.1.1.2. Production automobile

La production automobile mondiale a diminué de 1,1 % entre 2018 et 2017. Elle a diminué dans toutes les régions, excepté en Amérique du Sud où elle a augmenté de 3,1 %. La production a baissé en Europe (incluant la Russie) de 1,2 %, en Amérique du Nord de 0,6 % et en Asie de 1,5 % (dont une diminution de 4,6 % en Chine).

Au second semestre 2018, la production a diminué de 4,4 % par rapport à 2017, principalement en Europe de 5,3 % et en Asie de 5,6 % ; et au cours de la même période, la production a augmenté de 1,7 % en Amérique du Nord.

Toutes les données relatives à la production automobile et aux évolutions de volumes proviennent du rapport IHS Automotive de janvier 2019.

### 1.1.1.3. Ventes

(en millions d'euros)	S2 2017	Effet devises	Croissance à devises constantes *	S2 2018
Ventes de produits	7 711,1	(139,5)	342,5	7 914,2
Var. en %		- 1,8 %	4,4 %	2,6 %
Ventes d'outillages, prototypes et autres services	705,8	(8,4)	(78,1)	619,3
Var. en %		- 1,2 %	- 11,1 %	- 12,2 %
Ventes	8 416,9	(147,9)	264,4	8 533,5
Var. En %		- 1,8 %	3,1 %	1,4 %

\* Incluant les Bolt-Ons pour 297,9 M€ ou 3,5 %.

(en millions d'euros)	2017	Effet devises	Croissance à devises constantes *	2018
Ventes de produits	15 771,3	(592,1)	1 151,2	16 330,4
Var. en %		- 3,8 %	7,3 %	3,5 %
Ventes d'outillages, prototypes et autres services	1 190,8	(38,5)	42,0	1 194,3
Var. en %		- 3,2 %	3,5 %	0,3 %
Ventes	16 962,1	(630,6)	1 193,2	17 524,7
Var. En %		- 3,7 %	7,0 %	3,3 %

\* Incluant les Bolt-Ons pour 441,8 M€ ou 2,6 %.

Les ventes de produits (pièces, composants et R&D vendus aux constructeurs) s'élèvent à 16 330,4 millions d'euros en 2018, à comparer à 15 771,3 millions d'euros en 2017. Les ventes de produits ont augmenté de 3,5 % en données brutes et de 7,3 % à devises constantes.

Les ventes d'outillages, de prototypes et d'autres services atteignent 1 194,3 millions d'euros en 2018, à comparer

à 1 190,8 millions d'euros en 2017. Cela représente une augmentation de 0,3 % en données brutes et de 3,5 % à devises constantes.

Les ventes totales atteignent 17 524,7 millions d'euros en 2018, à comparer aux 16 962,1 millions d'euros en 2017, affichant une augmentation de 3,3 % en données brutes et de 7,0 % à devises constantes.

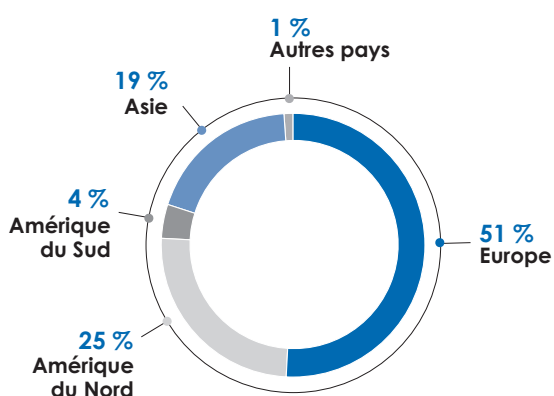
## 1.1.1.3.1. PAR RÉGION

(en millions d'euros)	S2 2018	S2 2017	Publié	À devises constantes *	Production automobile
<b>Ventes</b>					
Europe	4 128,1	4 192,5	- 1,5 %	- 0,2 %	- 5,3 %
Amérique du Nord	2 242,2	2 122,0	5,7 %	2,9 %	1,7 %
Amérique du Sud	350,8	405,5	- 13,5 %	18,3 %	- 3,3 %
Asie	1 714,4	1 558,0	10,0 %	11,2 %	- 5,6 %
o/w China	1 325,6	1 185,7	11,8 %	13,2 %	- 12,0 %
Autres pays	98,0	138,9	- 29,4 %	- 27,5 %	- 14,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>8 533,5</b>	<b>8 416,9</b>	<b>1,4 %</b>	<b>3,1 %</b>	<b>- 4,4 %</b>

\* Incluant les Bolt-Ons pour 297,9 M€ ou 3,5 % : 37,1 M€ pour Hug en Europe, 255,0 M€ pour Wuling, BYD et CoAgent en Asie.

(en millions d'euros)	2018	2017	Publié	À devises constantes *	Production automobile
<b>Ventes</b>					
Europe	8 858,2	8 502,8	4,2 %	5,4 %	- 1,2 %
Amérique du Nord	4 474,2	4 473,2	0,0 %	4,6 %	- 0,6 %
Amérique du Sud	714,1	793,6	- 10,0 %	17,7 %	3,1 %
Asie	3 257,2	2 932,9	11,1 %	13,9 %	- 1,5 %
o/w China	2 494,6	2 242,6	11,2 %	13,9 %	- 4,6 %
Autres pays	221,0	259,6	- 14,8 %	- 10,0 %	- 2,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>17 524,7</b>	<b>16 962,1</b>	<b>3,3 %</b>	<b>7,0 %</b>	<b>- 1,1 %</b>

\* Incluant les Bolt-Ons pour 441,8 M€ ou 2,6 % : 55,9 M€ pour Hug en Europe, 372,8 M€ pour Wuling, BYD et CoAgent en Asie.



Les ventes par zone géographique en 2018 ont progressé comme suit :

- en Europe, les ventes s'établissent à 8 858,2 millions d'euros (51 % des ventes totales), à comparer à 8 502,8 millions d'euros en 2017. Elles augmentent de 4,2 % en données brutes et de 5,4 % à devises constantes. Au cours de la même période, les constructeurs automobiles ont baissé leur production en Europe de 1,2 % ;

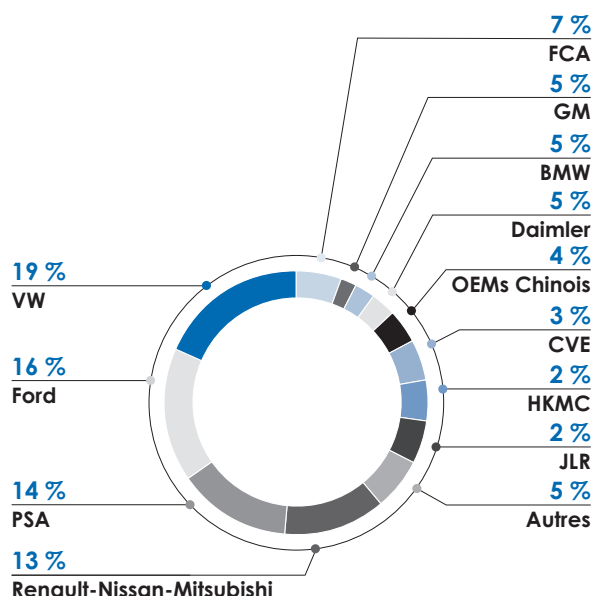
- en Amérique du Nord, les ventes s'élèvent à 4 474,2 millions d'euros (25 % des ventes totales), contre 4 473,2 millions d'euros en 2017. En raison de l'effet devise, les ventes sont stables en données brutes mais elles augmentent de 4,6 % à devises constantes. Cela est à comparer à une baisse de la production automobile de 0,6 % en Amérique du Nord ;

- en Amérique du Sud, les ventes s'établissent à 714,1 millions d'euros (4 % des ventes totales), à comparer à 793,6 millions d'euros en 2017. Les ventes ont diminué de 10,0 % en données brutes. Cependant, elles progressent de 17,7 % à devises constantes. En 2018, la production automobile dans la zone géographique a augmenté de 3,1 % ;

- en Asie, les ventes augmentent de 11,1 % en données brutes, pour atteindre 3 257,2 millions d'euros (19 % des ventes totales) à comparer à 2 932,9 millions d'euros en 2017. Cela représente une croissance de 13,9 % à devises constantes. En Chine, les ventes augmentent de 11,2 % en données brutes, et de 13,9 % à devises constantes. Sur la même période, la production automobile a diminué de 1,5 % en Asie et de 4,6 % en Chine ;

- dans les autres pays (principalement en Afrique du Sud après l'arrêt de l'activité en Iran), les ventes s'élèvent à 221,0 millions d'euros, soit une baisse de 14,8 % en données brutes et de 10,0 % à devises constantes.

1.1.1.3.2. PAR CLIENT



En 2018, les ventes aux quatre principaux clients (VW, Ford, PSA, Renault-Nissan-Mitsubishi) s'élèvent à 10 739,4 millions d'euros ou 61,3 % des ventes, contre 63,8 % en 2017.

Les ventes au groupe Volkswagen s'établissent à 3 255,1 millions d'euros. Elles comptent pour 18,6 % des ventes totales du groupe Faurecia. Par rapport à 2017, elles sont en augmentation de 8,5 % en données brutes et de 10,9 % à devises constantes.

Les ventes au groupe Ford représentent 16,2 % des ventes totales du Groupe, soit 2 842,8 millions d'euros. Par rapport à 2017, les ventes au groupe Ford sont en baisse de 9,4 % en données brutes et de 2,6 % à devises constantes.

Les ventes au groupe PSA s'établissent à 2 429,7 millions d'euros. Elles sont en augmentation de 5,7 % en données brutes et de 7,3 % à devises constantes. Elles comptent pour 13,9 % des ventes totales du Groupe.

Les ventes au groupe Renault-Nissan-Mitsubishi représentent 2 211,8 millions d'euros ou 12,6 % des ventes totales du Groupe. Elles sont en diminution de 7,5 % en données brutes et de 3,6 % à devises constantes par rapport à 2017.

Les ventes au groupe FCA s'élèvent à 1 125,3 millions d'euros (6,5 % des ventes totales du Groupe). Cela représente une croissance de 13,4 % en données brutes et de 20,2 % à devises constantes comparé à la même période en 2017.

Les ventes au groupe Daimler s'établissent à 875,4 millions d'euros (5,0 % des ventes totales du Groupe). Elles sont en baisse de 15,5 % en données brutes et de 13,9 % à devises constantes.

Les ventes au groupe BMW représentent 889,2 millions d'euros ou 5,1 % des ventes totales du Groupe. Elles sont en augmentation de 6,0 % en données brutes et de 6,8 % à devises constantes comparé à la même période en 2017.

Les ventes au groupe General Motors baissent à 907,6 millions d'euros (5,2 % des ventes totales du Groupe). Elles diminuent de 11,6 % en données brutes et de 7,7 % à devises constantes par rapport à 2017.

1.1.1.3.3. PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

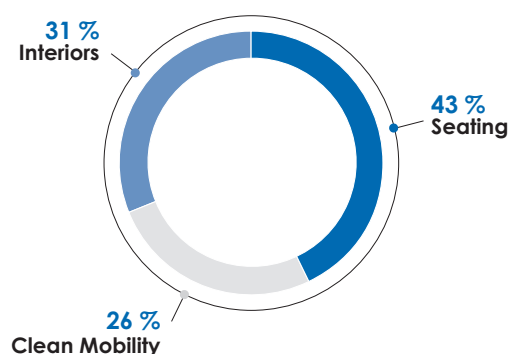
(en millions d'euros)	S2 2018	S2 2017	Publié	À devises constantes *
<b>Ventes</b>				
Seating	3 656,5	3 492,5	4,7 %	6,4 %
Interiors	2 622,2	2 741,7	- 4,4 %	- 2,3 %
Clean Mobility	2 254,8	2 182,7	3,3 %	4,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>8 533,5</b>	<b>8 416,9</b>	<b>1,4 %</b>	<b>3,1 %</b>

\* Incluant les Bolt-Ons pour 297,9 millions d'euros ou 3,5 % : 174,5 millions d'euros pour Wuling et BYD sur Seating, 80,5 millions d'euros pour Wuling et CoAgent sur Interiors et 37,1 millions d'euros pour Hug sur Clean Mobility.

(en millions d'euros)	2018	2017	Publié	À devises constantes *
<b>Ventes</b>				
Seating	7 438,0	7 129,2	4,3 %	7,6 %
Interiors	5 471,7	5 367,4	1,9 %	6,0 %
Clean Mobility	4 615,0	4 465,5	3,3 %	7,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>17 524,7</b>	<b>16 962,1</b>	<b>3,3 %</b>	<b>7,0 %</b>

\* Incluant les Bolt-Ons pour 441,8 M€ ou 2,6 % : 224,7 M€ pour Wuling et BYD sur Seating, 148,2 M€ pour Wuling et CoAgent sur Interiors et 55,9 M€ pour Hug sur Clean Mobility.





En 2018, les trois secteurs d'activité contribuent à la croissance des ventes :

- l'activité Seating réalise des ventes de 7 438,0 millions d'euros, en hausse de 4,3 % en données brutes et de 7,6 % à devises constantes, comparées à la même période en 2017 ;
- l'activité Interiors comptabilise des ventes de 5 471,7 millions d'euros. Cela représente une augmentation de 1,9 % en données brutes et de 6,0 % à devises constantes ;
- l'activité Clean Mobility génère des ventes de 4 615,0 millions d'euros, en hausse de 3,3 % en données brutes et de 7,2 % à devises constantes par rapport à 2017.

## 1.1.1.4. Marge opérationnelle

Sur 2018 :

- la marge opérationnelle avant amortissement des actifs incorporels acquis atteint 1 273,9 millions d'euros (7,3 % des ventes), à comparer à 1 157,6 millions d'euros (6,8 % des ventes) en 2017 ;
- les dépenses brutes de recherche et développement s'établissent à 1 093,1 millions d'euros, soit 6,2 % des ventes, à comparer à 1 152,3 millions d'euros, soit 6,8 % des ventes en 2017. La part des dépenses de recherche et développement capitalisée s'élève à 794,3 millions d'euros, à comparer à 870,7 millions d'euros en 2017. Le pourcentage de capitalisation de la R&D est de 72,7 %, contre 75,6 % au cours de la même période en 2017 ;
- la charge nette de recherche et développement atteint 298,8 millions d'euros, comparée à une charge de 281,7 millions d'euros en 2017. Elle reste stable à 1,7 % des ventes totales ;
- les frais généraux sont maintenus à 703,2 millions d'euros, soit 4,0 % des ventes, à comparer à 680,4 millions d'euros, soit 4,0 % des ventes de 2017 ;
- l'EBITDA, qui correspond à l'addition de la marge opérationnelle, des dotations aux amortissements, des provisions pour dépréciation des immobilisations corporelles et des frais de développement immobilisés, s'élève à 2 140,6 millions d'euros, soit 12,2 % des ventes, à comparer à 1 950,9 millions d'euros, soit 11,5 % des ventes, en 2017.

### 1.1.1.4.1. PAR RÉGION

(en millions d'euros)	S2 2018			S2 2017		
	Ventes	Marge Opérationnelle	%	Ventes	Marge Opérationnelle	%
Europe	4 128,1	260,7	6,3 %	4 192,5	253,4	6,0 %
Amérique du Nord	2 242,2	154,3	6,9 %	2 122,0	116,5	5,5 %
Amérique du Sud	350,8	12,7	3,6 %	405,5	6,8	1,7 %
Asie	1 714,4	187,3	10,9 %	1 558,0	179,8	11,5 %
Autres pays	98,0	11,7	12,0 %	138,9	18,4	13,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>8 533,5</b>	<b>626,7</b>	<b>7,3 %</b>	<b>8 416,9</b>	<b>574,9</b>	<b>6,8 %</b>

(en millions d'euros)	2018			2017		
	Ventes	Marge Opérationnelle	%	Ventes	Marge Opérationnelle	%
Europe	8 858,2	565,9	6,4 %	8 502,8	524,0	6,2 %
Amérique du Nord	4 474,2	289,7	6,5 %	4 473,2	249,6	5,6 %
Amérique du Sud	714,1	24,6	3,4 %	793,6	12,8	1,6 %
Asie	3 257,2	367,0	11,3 %	2 932,9	339,2	11,6 %
Autres pays	221,0	26,7	12,1 %	259,6	32,0	12,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>17 524,7</b>	<b>1 273,9</b>	<b>7,3 %</b>	<b>16 962,1</b>	<b>1 157,6</b>	<b>6,8 %</b>

La marge opérationnelle en 2018, comparée à 2017, progresse de 116,3 millions d'euros :

- en Europe, la marge opérationnelle est en hausse de 41,9 millions d'euros pour atteindre 565,9 millions d'euros, ou 6,4 % des ventes. Cela est à comparer à 524,0 millions d'euros ou 6,2 % en 2017 ;
- en Amérique du Nord, la marge opérationnelle croît de 40,1 millions d'euros à 289,7 millions d'euros. La marge opérationnelle représente 6,5 % des ventes, à comparer à 5,6 % en 2017 ;

- en Amérique du Sud, la marge opérationnelle augmente de 11,8 millions d'euros et atteint 24,6 millions d'euros. La marge opérationnelle de la région représente 3,4 % des ventes, à comparer à 1,6 % en 2017 ;
- en Asie, la marge opérationnelle augmente de 27,8 millions d'euros pour atteindre 367,0 millions d'euros ou 11,3 % des ventes. La marge opérationnelle en pourcentage des ventes a baissé par rapport à 2017 qui était à 11,6 % ;
- dans les autres pays (Afrique du Sud), la marge opérationnelle est stable à 12,1 % des ventes (baisse de 5,3 millions d'euros).

#### 1.1.1.4.2. PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	S2 2018			S2 2017		
	Ventes	Marge opérationnelle	%	Ventes	Marge opérationnelle	%
Seating	3 656,5	227,0	6,2 %	3 492,5	204,5	5,9 %
Interiors	2 622,2	155,1	5,9 %	2 741,7	148,2	5,4 %
Clean Mobility	2 254,8	244,6	10,8 %	2 182,7	222,2	10,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>8 533,5</b>	<b>626,7</b>	<b>7,3 %</b>	<b>8 416,9</b>	<b>574,9</b>	<b>6,8 %</b>

(en millions d'euros)	2018			2017		
	Ventes	Marge opérationnelle	%	Ventes	Marge opérationnelle	%
Seating	7 438,0	448,5	6,0 %	7 129,2	404,4	5,7 %
Interiors	5 471,7	325,6	6,0 %	5 367,4	299,8	5,6 %
Clean Mobility	4 615,0	499,8	10,8 %	4 465,5	453,4	10,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>17 524,7</b>	<b>1 273,9</b>	<b>7,3 %</b>	<b>16 962,1</b>	<b>1 157,6</b>	<b>6,8 %</b>

Les trois secteurs d'activité contribuent à l'amélioration de la marge opérationnelle du Groupe en 2018 :

- la marge opérationnelle de l'activité *Seating* s'établit à 448,5 millions d'euros, soit 6,0 % des ventes, contre 404,4 millions d'euros, soit 5,7 % des ventes en 2017 ;
- la marge opérationnelle de l'activité *Interiors* s'élève à 325,6 millions d'euros, soit 6,0 % des ventes, contre 299,8 millions d'euros, ou 5,6 % des ventes en 2017 ;
- la marge opérationnelle de l'activité *Clean Mobility* progresse de 46,4 millions d'euros à 499,8 millions d'euros, soit 10,8 % des ventes, à comparer à 453,4 millions d'euros, soit 10,2 % des ventes en 2017.

#### 1.1.1.5. Résultat net

Le résultat net s'élève à 700,8 millions d'euros, soit 4,0 % des ventes au premier semestre 2018 à comparer aux 599,4 millions d'euros ou 3,5 % des ventes sur la même période en 2017. Cela représente une augmentation de 101,5 millions d'euros.

En 2018 :

- l'amortissement des actifs incorporels acquis, concernant principalement les activités Coagent et Hug, s'élève à 10,9 millions d'euros ;

- le poste « Autres revenus et charges opérationnels non courants » représente une charge de 147,3 millions d'euros par rapport à une charge de 96,2 millions d'euros en 2017. Il comprend 100,8 millions d'euros de charges de restructuration, à comparer à 85,0 millions d'euros en 2017, et ce, afin d'aligner les coûts aux réalités du marché. Il inclut également 16,9 millions d'euros de dépréciation des actifs liés à l'activité en Iran. En effet, suite à la décision des États-Unis du 8 mai 2018 et aux restrictions imposées sur les opérations avec l'Iran, les 51 % détenus par Faurecia dans Faurecia Azin Pars, ont été cédés ;
- les produits financiers de trésorerie s'établissent à 9,5 millions d'euros, à comparer à 12,7 millions d'euros en 2017. Les charges de financement s'élèvent à 117,6 millions d'euros, contre 120,9 millions d'euros en 2017 ;
- les autres revenus et charges financiers sont une charge qui s'élève à 55,7 millions d'euros, à comparer à 23,0 millions d'euros en 2017. Cette charge comprend 6,6 millions d'euros d'effet d'actualisation des engagements de retraite, 4,6 millions d'euros de frais d'engagement de facilités de crédit et 7,9 millions d'euros liés à l'amortissement de frais d'émission d'emprunts. Ces charges comprennent également des coûts de 20,1 millions d'euros provenant de l'amortissement des prêts liés à Amminex et de 5,7 millions d'euros liés à l'hyperinflation en Argentine ;
- la charge fiscale s'élève à 190,0 millions d'euros, contre 260,7 millions d'euros en 2017, soit un taux moyen d'impôt

de 20,0 % par rapport à un taux moyen de 28,1 % sur 2017. Elle comprend la comptabilisation d'actifs d'impôts différés de 72 millions d'euros en France rendue possible par l'amélioration continue du résultat taxable du Groupe dans ce pays ;

- la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est un profit de 31,4 millions d'euros, contre 34,6 millions d'euros en 2017 ;

- l'affectation aux minoritaires de leur quote-part de résultat net est une charge qui s'élève à 92,5 millions d'euros. Cela représente la quote-part des partenaires dans le résultat dégagé dans les sociétés où Faurecia n'est pas seul actionnaire, principalement en Chine.

Le résultat net par action des activités poursuivies est de 5,11 euros (résultat net dilué à 5,09 euros), contre 4,37 euros en 2017 (résultat net dilué à 4,35 euros).

## 1.1.1.6. Structure financière et endettement

### 1.1.1.6.1. RÉCONCILIATION ENTRE LES FLUX NETS DE TRÉSORERIE ET L'EXCÉDENT DE FINANCEMENT

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017
<b>Flux nets de trésorerie</b>		<b>528,1</b>	<b>435,3</b>
Acquisitions/Cession, de titres de participation et d'activités (nette de la trésorerie apportée) au sein des activités poursuivies	2.3	174,6	218,0
Produit de cessions d'actifs financiers au sein des activités poursuivies	2.3	0,0	0,0
Autres variations au sein des activités poursuivies	2.3	67,0	52,9
Excédent de financement	2.3	286,5	164,4

### 1.1.1.6.2. FLUX NETS DE TRÉSORERIE

Le solde net positif des flux de trésorerie est de 528,1 millions d'euros sur l'exercice, à comparer à un solde net positif de 435,3 millions d'euros sur 2017. Il provient des éléments suivants :

- la marge opérationnelle avant amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations ou EBITDA atteint 2 140,6 millions d'euros, contre 1 950,9 millions d'euros sur 2017, du fait de la hausse de la marge opérationnelle pour 116,3 millions d'euros et de l'accroissement des dépréciations et amortissements pour 73,8 millions d'euros ;
- les restructurations représentent des sorties de trésorerie de 93,4 millions d'euros, contre 88,3 millions d'euros en 2017 ;
- les coûts financiers nets représentent des sorties de trésorerie de 107,8 millions d'euros, contre 124,5 millions d'euros en 2017 ;
- la variation du besoin en fonds de roulement incluant les cessions de créances commerciales déconsolidées représente une amélioration de 18,9 millions d'euros, à comparer à un impact positif de 330,5 millions d'euros en 2017. Cette variation se compose d'une hausse des stocks

de 29,0 millions d'euros, d'une hausse nette des créances clients de 56,6 millions d'euros, d'une augmentation des dettes fournisseurs de 293,1 millions d'euros et d'une variation négative des autres créances et dettes de 188,6 millions d'euros, provenant des acomptes moins élevés des clients et des préparations plus élevés sur les nouveaux contrats. L'évolution des postes de bilan a été impactée par les variations de taux de change sur la période ;

- les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles représentent des sorties de trésorerie de 673,2 millions d'euros, contre 738,6 millions d'euros en 2017 ;
- les frais de recherche et développement capitalisés représentent des sorties de trésorerie de 592,7 millions d'euros, contre 647,9 millions d'euros en 2017 ;
- les impôts représentent des sorties de trésorerie de 260,9 millions d'euros, contre 286,5 millions d'euros en 2017 ;
- enfin, les autres éléments de trésorerie dégagent un flux positif de 96,7 millions d'euros, contre un flux positif de 39,8 millions d'euros en 2017.

### 1.1.1.6.3. DETTE NETTE

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Dette nette	477,7	451,5

L'endettement net s'établit à 477,7 millions d'euros à fin 2018, contre 451,5 millions d'euros à fin décembre 2017.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Capitaux propres	4 071,3	3 453,9

Les capitaux propres du Groupe progressent de 617,4 millions d'euros pour atteindre 4 071,3 millions d'euros à fin 2018, à comparer à 3 453,9 millions d'euros à fin décembre 2017.

Les principales ressources de financement à long terme se composent :

- du crédit syndiqué d'un montant de 1 200 millions d'euros renégocié en juin 2018, à échéance juin 2023, et qui n'était pas tiré au 31 décembre 2018 ;
- de 700 millions d'euros d'obligations échéance juin 2023 et de 700 millions d'euros d'obligations échéance juin 2025 ;
- de 700 millions d'euros de *Schuldscheindarlehen* (placement privé de droit allemand) constitué de plusieurs tranches venant à échéance en décembre 2022, décembre 2023 et décembre 2024, dont 378 millions d'euros livrés le 20 décembre 2018 ;
- par ailleurs, afin de sécuriser le financement de Clarion, Faurecia dispose depuis le 24 octobre 2018 avec l'une de ses principales banques, d'un crédit relais non tiré de 1,3 Md d'euros, d'une maturité d'un an avec 2 options de 6 mois chacune, réduit à 750 millions d'euros suite au refinancement de *Schuldscheindarlehen*.

### 1.1.1.7. Réconciliation IFRS 15

Le tableau suivant permet la réconciliation des chiffres 2017 tels que présentés dans les Résultats Annuels 2017 et les chiffres 2017 retraités après application de la norme IFRS 15 tels que présentés dans les Résultats Annuels 2018.

(en millions d'euros)	2017 Publié <sup>(1)</sup>	Impact IFRS 15	2017 Retraité <sup>(2)</sup>
<b>Ventes</b>			
Europe	8 500,4	2,4	8 502,8
Amérique du Nord	4 470,2	3,0	4 473,2
Amérique du Sud	788,0	5,6	793,6
Asie	2 942,3	(9,4)	2 932,9
Autres pays	261,3	(1,7)	259,6
<b>TOTAL</b>	<b>16 962,2</b>	<b>(0,1)</b>	<b>16 962,1</b>

(1) Tel que présenté comme ventes à valeur ajoutée / Marge opérationnelle dans les Résultats Annuels 2017.

(2) Tel que présenté dans les Résultats Annuels 2018.

(en millions d'euros)	2017 Publié <sup>(1)</sup>	Impact IFRS 15	2017 Retraité <sup>(2)</sup>
<b>Marge opérationnelle</b>			
Europe	527,0	(3,0)	524,0
Amérique du Nord	257,6	(8,0)	249,6
Amérique du Sud	11,6	1,2	12,8
Asie	341,8	(2,7)	339,1
Autres pays	32,3	(0,2)	32,1
<b>TOTAL</b>	<b>1 170,3</b>	<b>(12,7)</b>	<b>1 157,6</b>

(1) Tel que présenté comme ventes à valeur ajoutée / Marge opérationnelle dans les Résultats Annuels 2017.

(2) Tel que présenté dans les Résultats Annuels 2018.

(en millions d'euros)	2017 Publié <sup>(1)</sup>	Impact IFRS 15	2017 Retraité <sup>(2)</sup>
<b>Ventes</b>			
Seating	7 132,9	(3,7)	7 129,2
Interiors	5 336,1	31,3	5 367,4
Clean Mobility	4 493,2	(27,7)	4 465,5
<b>TOTAL</b>	<b>16 962,2</b>	<b>(0,1)</b>	<b>16 962,1</b>

(1) Tel que présenté comme ventes à valeur ajoutée/Marge opérationnelle dans les Résultats Annuels 2017.

(2) Tel que présenté dans les Résultats Annuels 2018.

(en millions d'euros)	2017 Publié <sup>(1)</sup>	Impact IFRS 15	2017 Retraité <sup>(2)</sup>
<b>Marge opérationnelle</b>			
Seating	410,9	(6,5)	404,4
Interiors	299,7	0,1	299,8
Clean Mobility	459,7	(6,3)	453,4
<b>TOTAL</b>	<b>1 170,3</b>	<b>(12,7)</b>	<b>1 157,6</b>

(1) Tel que présenté comme ventes à valeur ajoutée / Marge opérationnelle dans les Résultats Annuels 2017.

(2) Tel que présenté dans les Résultats Annuels 2018.

## 1.1.1.8. Perspectives

Dans l'environnement incertain actuel, Faurecia prend comme hypothèse une baisse de 1 % de la production automobile mondiale 2019 par rapport à 2018, avec un premier semestre difficile et une reprise de la croissance au second semestre.

Sur la base de cette hypothèse et en tenant compte de l'application de la norme IFRS 16 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, les objectifs financiers de Faurecia pour l'exercice 2019 sont les suivants :

- La croissance des ventes à taux de changes constants devrait surperformer la production automobile mondiale de 150 à 350 points de base (hors consolidation de Clarion).

La surperformance en 2019 est impactée par l'effet ponctuel de la fin de production de deux programmes pour l'activité *Seating* en Amérique du Nord et en Europe (représentant environ 200 points de base de croissance des ventes). L'activité *Seating* renouera avec la croissance en 2020, avec une accélération en 2021 due à l'entrée en production de programmes majeurs de structures de sièges. Ceci conduira à une croissance annuelle moyenne des ventes de cette

activité (à taux de change constants) de 600 à 800 points de base entre 2019 et 2021 ;

- Le résultat opérationnel devrait croître en valeur et la marge opérationnelle devrait être supérieure ou égale à 7 % (incluant la consolidation de Clarion à compter du 1<sup>er</sup> avril) ;
- Le *cash flow* net devrait être supérieur ou égal à 500 millions d'euros (incluant la consolidation de Clarion à compter du 1<sup>er</sup> avril).

Principales hypothèses de change : USD/€ : 1,20 en moyenne et CNY/€ : 7,80 en moyenne.

Le 26 novembre 2019, Faurecia organisera à Paris son *Capital Markets Day* pour y présenter :

- sa feuille de route stratégique et les objectifs à moyen terme de la nouvelle Activité « Faurecia Clarion Electronics » qui intégrera Clarion, Parrot Automotive et Coagent ;
- les nouveaux objectifs du Groupe à moyen terme : compte tenu de la modification du périmètre qui sera effective à compter du 1<sup>er</sup> avril, les objectifs financiers pour 2020 présentés lors son *Capital Markets Day* du 15 mai 2018 ne sont plus pertinents et de nouveaux objectifs financiers à moyen terme seront présentés.



## 1.1.2. Comptes consolidés

### 1.1.2.1. État du résultat global de la période

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2018	2017 Retraité
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>4</b>	<b>17 524,7</b>	<b>16 962,1</b>
Coûts des biens et services vendus	5	(15 248,8)	(14 842,4)
Frais d'études, de recherche et développement	5	(298,8)	(281,7)
Frais généraux et commerciaux	5	(703,2)	(680,4)
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE (AVANT AMORTISSEMENT DES ACTIFS INCORPORELS ACQUIS)</b>	<b>4</b>	<b>1 273,9</b>	<b>1 157,6</b>
Amortissement des actifs incorporels acquis	11	(10,9)	(1,2)
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE (APRÈS AMORTISSEMENT DES ACTIFS INCORPORELS ACQUIS)</b>		<b>1 263,0</b>	<b>1 156,4</b>
Autres revenus opérationnels non courants	6	2,9	5,2
Autres charges opérationnelles non courantes	6	(150,2)	(101,3)
Produits sur prêts, titres de placement et trésorerie		9,6	12,6
Charges de financement		(117,7)	(120,9)
Autres revenus et charges financiers	7	(55,7)	(23,0)
<b>RÉSULTAT DES ENTREPRISES CONTRÔLÉES AVANT IMPÔTS</b>		<b>951,9</b>	<b>929,0</b>
Impôts	8	(190,0)	(260,7)
<i>dont Impôts différés</i>	8	112,7	(22,6)
<b>RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES CONTRÔLÉES</b>		<b>761,9</b>	<b>668,3</b>
Résultat net des sociétés mises en équivalence	13	31,4	34,6
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>		<b>793,3</b>	<b>702,9</b>
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES</b>	<b>2,3</b>	<b>0,0</b>	<b>(7,4)</b>
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>		<b>793,3</b>	<b>695,5</b>
<b>Part du Groupe</b>		<b>700,8</b>	<b>599,4</b>
Part des intérêts minoritaires	23	92,5	96,1
Résultat net par action <i>(en euros)</i>	9	5,11	4,37
Résultat net dilué par action <i>(en euros)</i>	9	5,09	4,35
Résultat net des activités poursuivies par action <i>(en euros)</i>	9	5,11	4,42
Résultat net des activités poursuivies dilué par action <i>(en euros)</i>	9	5,09	4,40
Résultat net des activités non poursuivies par action <i>(en euros)</i>	9	0,00	(0,05)
Résultat net des activités non poursuivies dilué par action <i>(en euros)</i>	9	0,00	(0,05)

## AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2018	2017 Retraité
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>		<b>793,3</b>	<b>695,5</b>
<b>Éléments recyclables en compte de résultat</b>		<b>(18,4)</b>	<b>(189,4)</b>
Réévaluation à la juste valeur des couvertures de flux futurs		12,2	9,8
<i>dont produits (charges) portés en capitaux propres</i>		7,8	5,9
<i>dont produits (charges) transférés en résultat de la période</i>		4,4	3,9
Écarts de change sur conversion des activités à l'étranger		(30,6)	(199,2)
<b>Éléments non recyclables en compte de résultat</b>		<b>15,7</b>	<b>3,1</b>
Écarts actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi	25	15,7	3,1
<b>Autres éléments du résultat global des activités non poursuivies</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>790,6</b>	<b>509,2</b>
Part du Groupe		701,4	429,6
Part des intérêts minoritaires		89,2	79,6

## 1.1.2.2. Bilan consolidé

### Actif

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017 Retraité
Écarts d'acquisition	10	1 492,1	1 216,1
Immobilisations incorporelles	11	1 959,4	1 634,7
Immobilisations corporelles	12	2 784,6	2 589,4
Titres mis en équivalence	13	144,2	151,1
Autres titres de participation	14	60,7	239,9
Autres actifs financiers non courants	15	91,2	96,8
Autres actifs non courants	16	46,2	43,1
Actifs d'impôts différés	8	355,5	246,9
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>6 933,9</b>	<b>6 218,0</b>
Stocks et en-cours nets	17	1 431,7	1 387,5
Créances clients et comptes rattachés	18	1 947,5	1 859,3
Autres créances d'exploitation	19	313,8	270,3
Créances diverses	20	661,5	556,0
Autres actifs financiers courants	30	1,0	7,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21	2 105,3	1 563,0
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>6 460,8</b>	<b>5 643,4</b>
Actifs détenus en vue d'être cédés		0,0	0,0
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>13 394,7</b>	<b>11 861,4</b>

### Passif

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017 Retraité
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital	22	966,3	966,3
Primes d'émission, de fusion et d'apport		632,8	632,8
Titres d'autocontrôle		(51,0)	(34,2)
Réserves consolidées		1 443,0	969,9
Écarts de conversion		17,8	44,4
Résultat net		700,8	599,4
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE</b>		<b>3 709,7</b>	<b>3 178,6</b>
Intérêts minoritaires	23	361,6	275,3
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>4 071,3</b>	<b>3 453,9</b>
Provisions non courantes	25	393,3	397,2
Passifs financiers non courants	26	1 870,0	1 598,4
Autres passifs non courants		1,7	1,5
Passifs d'impôts différés	8	27,3	18,6
<b>TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>2 292,3</b>	<b>2 015,7</b>
Provisions courantes	24	191,4	183,3
Passifs financiers courants	26	714,0	423,4
Acomptes reçus des clients		605,0	545,7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		4 562,6	4 219,3
Dettes fiscales et sociales	27	618,0	627,4
Dettes diverses	28	340,1	392,7
<b>TOTAL DES PASSIFS COURANTS</b>		<b>7 031,1</b>	<b>6 391,8</b>
Passifs liés aux actifs détenus en vue d'être cédés		0,0	0,0
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>13 394,7</b>	<b>11 861,4</b>

## 1.1.2.3. Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017 Retraité
<b>I- OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>			
Marge opérationnelle		1 273,9	1 157,6
Amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations	5.5	866,7	793,3
<i>Dont amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations en R&amp;D</i>	5.4	394,8	351,9
<i>Dont autres amortissements</i>		471,9	441,4
<b>Marge opérationnelle avant amortissements et provisions pour dépréciation</b>		<b>2 140,6</b>	<b>1 950,9</b>
Provisions courantes et non courantes opérationnelles		(10,7)	(6,7)
(Plus)/Moins-value sur cession d'actifs opérationnels		(36,0)	2,1
Restructuring décaissé		(93,4)	(88,3)
Frais financiers décaissés nets des produits		(107,8)	(124,5)
Autres revenus et charges décaissés opérationnels non courants		(35,4)	(2,4)
Impôts décaissés		(260,9)	(286,5)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		27,3	16,6
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>18,9</b>	<b>330,5</b>
Variation des stocks		(29,0)	(68,0)
<i>Dont augmentation de stocks de R&amp;D</i>	5.4	(201,6)	(222,7)
<i>Dont diminution de stocks de R&amp;D</i>	5.4	224,7	295,6
Variation des créances clients		(56,6)	(106,7)
Variation des dettes fournisseurs		293,1	595,2
Variation des autres créances et dettes d'exploitation		28,6	(14,6)
Variation des créances et dettes diverses (hors impôt)		(217,2)	(75,4)
<b>Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>		<b>1 642,6</b>	<b>1 791,6</b>
<b>II- OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>			
Investissements en immobilisations corporelles	12	(672,7)	(738,2)
Investissements en immobilisations incorporelles	11	(0,6)	(0,4)
Investissements en frais de développement	5.4 & 11	(592,7)	(648,0)
Acquisition/Cession de titres de participation et d'activités (nette de la trésorerie apportée)		(174,5)	(218,0)
Produit de cessions d'immobilisations corporelles		124,8	23,9
Produit de cessions d'actifs financiers		0,0	0,0
Variation des créances et dettes sur investissements		26,6	6,3
Autres variations		(67,0)	(52,9)
<b>Flux d'investissement liés aux activités non poursuivies</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>		<b>(1 356,1)</b>	<b>(1 627,2)</b>
<b>EXCÉDENT/(BESOIN) DE FINANCEMENT (I) + (II)</b>		<b>286,5</b>	<b>164,4</b>
<b>III- OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>			
Augmentation du capital de Faurecia (nette des frais) et des participations contrôlées		15,5	24,3
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(150,9)	(122,6)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales contrôlées		(59,7)	(63,4)
Acquisition de titres d'autocontrôle		(47,8)	(40,1)
Autres actifs et passifs financiers		0,0	0,0
Émission d'emprunts et nouveaux passifs financiers		682,4	194,9
Remboursements d'emprunts et autres passifs financiers		(163,3)	(108,6)
<b>Flux de financement liés aux activités non poursuivies</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES</b>		<b>276,2</b>	<b>(115,5)</b>
<b>IV- AUTRES IMPACTS SUR LA TRÉSORERIE NETTE</b>			
Effet des variations des cours de change		(20,5)	(48,1)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE</b>		<b>542,2</b>	<b>0,8</b>
<b>TRÉSORERIE AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>		<b>1 563,0</b>	<b>1 562,2</b>
<b>TRÉSORERIE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>		<b>2 105,3</b>	<b>1 563,0</b>

Le flux net de trésorerie est de 528,1 millions d'euros au 31 décembre 2018.

### 1.1.2.4. Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Écarts d'évaluation									Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minori- taires	Total
	Nombre d'actions *	Capital social	Primes d'émission, de fusion et d'apport	Titres d'auto- contrôle	Réserves consolidées et résultat net	Écarts de conver- sion	Cou- verture de flux futurs	Écarts actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi				
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2016 avant répartition</b>	<b>138 035 801</b>	<b>966,3</b>	<b>632,8</b>	<b>(25,7)</b>	<b>1 252,9</b>	<b>230,8</b>	<b>(6,6)</b>	<b>(108,5)</b>	<b>2 942,0</b>	<b>215,1</b>	<b>3 157,1</b>	
Impact de l'application de la norme IFRS 15					(45,3)	(1,0)	0,0	0,0	(46,3)	1,6	(44,7)	
Résultat net retraité					599,4				599,4	96,1	695,5	
Autres éléments du résultat global de la période						(182,7)	9,8	3,1	(169,8)	(16,5)	(186,3)	
<b>Résultat global de l'exercice retraité</b>					<b>599,4</b>	<b>(182,7)</b>	<b>9,8</b>	<b>3,1</b>	<b>429,6</b>	<b>79,6</b>	<b>509,2</b>	
Augmentation de capital									0,0	16,9	16,9	
Dividendes versés au titre de l'exercice 2016					(122,6)				(122,6)	(65,8)	(188,4)	
Valorisation des options de souscription d'actions et attribution d'actions gratuites					(10,4)				(10,4)		(10,4)	
Opérations sur titres autodétenus				(8,5)					(8,5)		(8,5)	
Variations de périmètre et autres					(2,5)	(2,7)			(5,2)	27,9	22,7	
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2017 Retraité avant répartition</b>	<b>138 035 801</b>	<b>966,3</b>	<b>632,8</b>	<b>(34,2)</b>	<b>1 671,5</b>	<b>44,4</b>	<b>3,2</b>	<b>(105,4)</b>	<b>3 178,6</b>	<b>275,3</b>	<b>3 453,9</b>	
Résultat net					700,8				700,8	92,5	793,3	
Autres éléments du résultat global de la période						(27,3)	12,2	15,7	0,6	(3,3)	(2,7)	
<b>Résultat global de l'exercice</b>					<b>700,8</b>	<b>(27,3)</b>	<b>12,2</b>	<b>15,7</b>	<b>701,4</b>	<b>89,2</b>	<b>790,6</b>	
Augmentation de capital									0,0	24,7	24,7	
Dividendes versés au titre de l'exercice 2017					(150,9)				(150,9)	(67,6)	(218,5)	
Valorisation des options de souscription d'actions et attribution d'actions gratuites					(11,0)				(11,0)		(11,0)	
Opérations sur titres autodétenus				(16,8)					(16,8)		(16,8)	
Variations de périmètre et autres					7,7	0,7			8,4	40,0	48,4	
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2018 avant répartition</b>	<b>138 035 801</b>	<b>966,3</b>	<b>632,8</b>	<b>(51,0)</b>	<b>2 218,1</b>	<b>17,8</b>	<b>15,4</b>	<b>(89,7)</b>	<b>3 709,7</b>	<b>361,6</b>	<b>4 071,3</b>	

\* Dont 814 320 actions propres au 31 décembre 2017 et 917 160 actions propres au 31 décembre 2018 – cf. note 9.



## 1.1.2.5. Annexe aux états financiers consolidés

### Sommaire

<b>NOTE 1</b>	Principes comptables et événements de la période	49	<b>NOTE 19</b>	Autres créances d'exploitation	71
<b>NOTE 2</b>	Évolution du périmètre et événements récents	53	<b>NOTE 20</b>	Créances diverses	72
<b>NOTE 3</b>	Événements postérieurs à la clôture	54	<b>NOTE 21</b>	Trésorerie et équivalents de trésorerie	72
<b>NOTE 4</b>	Informations par secteur opérationnel	54	<b>NOTE 22</b>	Capitaux propres	72
<b>NOTE 5</b>	Analyse des coûts opérationnels	58	<b>NOTE 23</b>	Intérêts minoritaires	74
<b>NOTE 6</b>	Autres revenus et charges opérationnels non courants	60	<b>NOTE 24</b>	Provisions courantes et passifs éventuels	74
<b>NOTE 7</b>	Autres revenus et charges financiers	60	<b>NOTE 25</b>	Provisions non courantes et provisions pour retraite et charges assimilées	75
<b>NOTE 8</b>	Impôts sur les résultats	61	<b>NOTE 26</b>	Endettement financier net	81
<b>NOTE 9</b>	Résultat par action	63	<b>NOTE 27</b>	Dettes fiscales et sociales	85
<b>NOTE 10</b>	Écarts d'acquisition	64	<b>NOTE 28</b>	Dettes diverses	85
<b>NOTE 11</b>	Immobilisations incorporelles	66	<b>NOTE 29</b>	Instruments financiers	86
<b>NOTE 12</b>	Immobilisations corporelles	66	<b>NOTE 30</b>	Couverture des risques de change et de taux d'intérêt	89
<b>NOTE 13</b>	Titres mis en équivalence	68	<b>NOTE 31</b>	Engagements donnés et passifs éventuels	93
<b>NOTE 14</b>	Autres titres de participation	69	<b>NOTE 32</b>	Parties liées	94
<b>NOTE 15</b>	Autres actifs financiers non courants	70	<b>NOTE 33</b>	Honoraires des commissaires aux comptes	95
<b>NOTE 16</b>	Autres actifs non courants	70	<b>NOTE 34</b>	Société mère consolidante	95
<b>NOTE 17</b>	Stocks et en-cours	70	<b>NOTE 35</b>	Dividendes	95
<b>NOTE 18</b>	Créances clients et comptes rattachés	71			

Faurecia S.E. (anciennement S.A. jusqu'au 26 décembre 2018), avec ses filiales (« Faurecia »), est l'un des leaders mondiaux de l'équipement automobile dans trois activités clés : Seating, Interiors et Clean Mobility.

La société Faurecia a son siège social à Nanterre (92 Hauts-de-Seine) et est cotée sur le marché d'Euronext – Paris.

Les états financiers consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration en sa séance du 15 février 2019.

Les comptes ont été arrêtés suivant le principe de la continuité d'exploitation.

## Note 1 Principes comptables et événements de la période

### 1.A Principes comptables

Les états financiers consolidés de Faurecia sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB, tel qu'adopté par l'Union Européenne et disponible sur le site internet de la Commission Européenne.

Le référentiel IFRS comprend les normes IFRS et les normes IAS (*International Accounting Standards*), ainsi que leurs interprétations IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

Les normes retenues pour l'élaboration des comptes consolidés au 31 décembre 2018 et des comptes comparatifs 2017 sont celles publiées au Journal Officiel de l'Union Européenne (JOUE) au 31 décembre 2018 et qui sont applicables obligatoirement.

Les méthodes comptables retenues ont été appliquées de façon permanente à tous les exercices présentés.

Faurecia a en particulier appliqué à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 la norme IFRS 15 sur la reconnaissance du revenu (voir note 1B). Les autres nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes publiées, y compris IFRS 9, qui sont d'application obligatoire à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2018 n'ont pas d'incidence significative sur les comptes du Groupe.

Par ailleurs, Faurecia n'a pas appliqué par anticipation les normes, amendements et interprétations lorsque l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2018, qu'ils aient été adoptés ou non par l'Union Européenne.

Faurecia appliquera la norme IFRS 16 au 1<sup>er</sup> janvier 2019 relative aux contrats de location en utilisant la méthode rétrospective modifiée (pas de retraitement des périodes comparatives).

Les principales hypothèses retenues sont :

- l'exemption des contrats dont la durée est inférieure à 12 mois ;
- la durée de location pour un contrat correspond à sa période non résiliable sauf si le Groupe est raisonnablement certain d'exercer les options de renouvellement ou de résiliation prévues contractuellement ;
- le taux d'actualisation appliqué est le taux marginal d'emprunt correspondant à la durée du contrat, en l'absence de taux implicite du contrat.

Les impacts chiffrés sont en cours de détermination et d'audit. La dette financière relative aux contrats de location devrait être d'un montant compris entre 650 et 700 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Les principes comptables appliqués sont rappelés dans chacune des notes ci-après.

La préparation des états financiers, conformément au cadre conceptuel des IFRS, nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour l'évaluation de certains actifs, passifs, produits, charges et engagements. Il s'agit notamment de l'évaluation des actifs incorporels et corporels, des écarts d'acquisition, des engagements de retraite et des autres avantages accordés au personnel. Les estimations et hypothèses sont réalisées à partir de l'expérience passée et de divers autres facteurs considérés comme raisonnables au

vu des circonstances, mais elles peuvent se révéler différentes de la réalité.

Le résultat des tests de sensibilité est donné en note 10 pour la valorisation des écarts d'acquisition et en note 25.2 pour les provisions pour retraites et charges assimilées. De même, les principales hypothèses retenues pour la valorisation des immobilisations incorporelles sont données en note 11 « Immobilisations incorporelles ».

Au 1<sup>er</sup> juillet 2018, l'Argentine est entrée dans la liste des pays hyperinflationnistes selon les critères définis par la norme IAS 29. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, le Groupe a donc appliqué, pour la préparation des comptes consolidés, les règles de comptabilisation spécifiques prévues par cette norme pour ses filiales argentines. L'impact sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2018 n'est pas significatif.

### 1.B Modifications apportées aux comptes antérieurement publiés

#### IFRS 15

Faurecia a appliqué au 1<sup>er</sup> janvier 2018 la norme IFRS 15 sur la reconnaissance du revenu ; l'application de cette norme étant rétrospective, les comptes publiés au 31 décembre 2017 ont été modifiés en conséquence. Les impacts en sont présentés dans les tableaux ci-dessous ; ils avaient été mentionnés pour l'essentiel dans la note 4 des comptes 2017.

L'étude approfondie des contrats et des opérations de ventes a permis d'identifier les modifications décrites ci-dessous sur la présentation du chiffre d'affaires et les modalités de reconnaissance dans le temps.

Faurecia a la qualité d'agent sur les ventes de monolithes, qui sont donc comptabilisées sur une base nette au compte de résultat et les ventes totales correspondent donc aux « ventes à valeur ajoutée » telles que présentées précédemment par Faurecia. En effet, ces composants sont utilisés dans les catalyseurs d'échappement et leurs spécifications sont dirigées par les constructeurs directement auprès des fournisseurs de monolithes. Ils sont ainsi acquis par Faurecia pour être intégrés aux systèmes d'échappement vendus ensuite aux constructeurs et ces ventes ne génèrent pas de valeur ajoutée directe.

Dans le cas d'un contrat d'études ou d'une vente d'outillages, le chiffre d'affaires était reconnu au fur et à mesure des étapes techniques validées par le client ou en l'absence d'étapes techniques prévues au contrat, lorsque l'étude était achevée ou l'outillage livré. Dorénavant, les ventes d'outillages aux clients sont reconnues lors du transfert du contrôle de ces outillages au client, habituellement peu avant le démarrage de la production, et les coûts de développement sont généralement considérés comme des coûts de préproduction capitalisables, et dans ce cas ne donnent plus lieu à la constatation d'un chiffre d'affaires distinct du chiffre d'affaires produits, sauf cas spécifique en fonction du contrat avec le client.

Les impacts des changements induits par IFRS 15 sur la reconnaissance des ventes d'outillages aux clients ainsi que des coûts de développement ne sont pas significatifs pour le Groupe.

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE RETRAITÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2017 Publié</b>	<b>Impact IFRS 15</b>	<b>2017 Retraité</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>20 181,7</b>	<b>(3 219,6) <sup>(1)</sup></b>	<b>16 962,1</b>
Coûts des biens et services vendus	(18 066,0)	3 223,6 <sup>(2)</sup>	(14 842,4)
Frais d'études, de recherche et développement	(265,0)	(16,7)	(281,7)
Frais généraux et commerciaux	(680,4)	0,0	(680,4)
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE (AVANT AMORTISSEMENT DES ACTIFS INCORPORELS ACQUIS)</b>	<b>1 170,3</b>	<b>(12,7)</b>	<b>1 157,6</b>
Amortissement des actifs incorporels acquis	(1,2)	0,0	(1,2)
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE (APRÈS AMORTISSEMENT DES ACTIFS INCORPORELS ACQUIS)</b>	<b>1 169,1</b>	<b>(12,7)</b>	<b>1 156,4</b>
Autres revenus opérationnels non courants	5,2	0,0	5,2
Autres charges opérationnelles non courantes	(101,3)	0,0	(101,3)
Produits sur prêts, titres de placement et trésorerie	12,6	0,0	12,6
Charges de financement	(120,9)	0,0	(120,9)
Autres revenus et charges financiers	(23,0)	0,0	(23,0)
<b>RÉSULTAT DES ENTREPRISES CONTRÔLÉES AVANT IMPÔTS</b>	<b>941,7</b>	<b>(12,7)</b>	<b>929,0</b>
Impôts	(261,8)	1,1	(260,7)
<i>dont Impôts différés</i>	(23,7)	1,1	(22,6)
<b>RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES CONTRÔLÉES</b>	<b>679,9</b>	<b>(11,6)</b>	<b>668,3</b>
Résultat net des sociétés mises en équivalence	34,6	0,0	34,6
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>714,5</b>	<b>(11,6)</b>	<b>702,9</b>
<b>Résultat net des activités non poursuivies</b>	<b>(7,4)</b>	<b>0,0</b>	<b>(7,4)</b>
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>	<b>707,1</b>	<b>(11,6)</b>	<b>695,5</b>
<b>Part du Groupe</b>	<b>610,2</b>	<b>(10,8)</b>	<b>599,4</b>
Part des intérêts minoritaires	96,9	(0,8)	96,1
Résultat net par action <i>(en euros)</i>	4,45	(0,08)	4,37
Résultat net dilué par action <i>(en euros)</i>	4,42	(0,08)	4,35
Résultat net des activités poursuivies par action <i>(en euros)</i>	4,50	(0,08)	4,42
Résultat net des activités poursuivies dilué par action <i>(en euros)</i>	4,48	(0,08)	4,40
Résultat net des activités non poursuivies par action <i>(en euros)</i>	(0,05)	0,00	(0,05)
Résultat net des activités non poursuivies dilué par action <i>(en euros)</i>	(0,05)	0,00	(0,05)

(1) Dont un impact des monolithes de - 3 219,4 millions d'euros.

(2) Dont un impact des monolithes de 3 219,4 millions d'euros.

**BILAN CONSOLIDÉ RETRAITÉ****Actif**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2017 Publié	Impact IFRS 15	31/12/2017 Retraité *
Écarts d'acquisition	1 216,1	0,0	1 216,1
Immobilisations incorporelles	1 281,3	353,4	1 634,7
Immobilisations corporelles	2 649,7	(60,3)	2 589,4
Titres mis en équivalence	151,1	0,0	151,1
Autres titres de participation	239,9	0,0	239,9
Autres actifs financiers non courants	96,8	0,0	96,8
Autres actifs non courants	43,1	0,0	43,1
Actifs d'impôts différés	232,6	14,3	246,9
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>5 910,6</b>	<b>307,4</b>	<b>6 218,0</b>
Stocks et en-cours nets	1 419,2	(31,7)	1 387,5
Créances clients et comptes rattachés	1 766,1	93,2	1 859,3
Autres créances d'exploitation	270,3	0,0	270,3
Créances diverses	556,0	0,0	556,0
Autres actifs financiers courants	7,3	0,0	7,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 563,0	0,0	1 563,0
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>5 581,9</b>	<b>61,5</b>	<b>5 643,4</b>
Actifs détenus en vue d'être cédés	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>11 492,5</b>	<b>368,9</b>	<b>11 861,4</b>

\* Des reclassements ont été effectués entre actifs non courants et actifs courants par rapport à la version publiée lors des comptes semestriels au 30 juin 2018 pour un montant de 93,3 millions d'euros.

**Passif**

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2017 Publié	Impact IFRS 15	31/12/2017 Retraité
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital	966,3	0,0	966,3
Primes d'émission, de fusion et d'apport	632,8	0,0	632,8
Titres d'autocontrôle	(34,2)	0,0	(34,2)
Réserves consolidées	1 014,9	(45,0)	969,9
Écarts de conversion	43,6	0,8	44,4
Résultat net	610,2	(10,8)	599,4
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE</b>	<b>3 233,6</b>	<b>(55,0)</b>	<b>3 178,6</b>
Intérêts minoritaires	274,7	0,6	275,3
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>3 508,3</b>	<b>(54,4)</b>	<b>3 453,9</b>
Provisions non courantes	397,2	0,0	397,2
Passifs financiers non courants	1 598,4	0,0	1 598,4
Autres passifs non courants	1,5	0,0	1,5
Passifs d'impôts différés	18,6	0,0	18,6
<b>TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>2 015,7</b>	<b>0,0</b>	<b>2 015,7</b>
Provisions courantes	178,0	5,3	183,3
Passifs financiers courants	423,4	0,0	423,4
Acomptes reçus des clients	127,7	418,0	545,7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4 219,3	0,0	4 219,3
Dettes fiscales et sociales	627,4	0,0	627,4
Dettes diverses	392,7	0,0	392,7
<b>TOTAL DES PASSIFS COURANTS</b>	<b>5 968,5</b>	<b>423,3</b>	<b>6 391,8</b>
Passifs liés aux actifs détenus en vue d'être cédés	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>11 492,5</b>	<b>368,9</b>	<b>11 861,4</b>

## TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ RETRAITÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2017 Publié	Impact IFRS 15	31/12/2017 Retraité *
<b>I- OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>			
Marge opérationnelle	1 170,3	(12,7)	1 157,6
Amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations	719,0	74,3	793,3
<i>Dont amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations en R&amp;D</i>	257,6	94,3	351,9
<i>Dont autres amortissements</i>	461,4	(20,0)	441,4
<b>Marge opérationnelle avant amortissements et provisions pour dépréciation</b>	<b>1 889,3</b>	<b>61,6</b>	<b>1 950,9</b>
Provisions courantes et non courantes opérationnelles (Plus)/Moins-value sur cession d'actifs opérationnels	(6,7)	0,0	(6,7)
Restructuring décaissé	2,1	0,0	2,1
Restructuring décaissé	(88,3)	0,0	(88,3)
Frais financiers décaissés nets des produits	(124,5)	0,0	(124,5)
Autres revenus et charges décaissés opérationnels non courants	(2,4)	0,0	(2,4)
Impôts décaissés	(286,5)	0,0	(286,5)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	16,6	0,0	16,6
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>213,0</b>	<b>117,5</b>	<b>330,5</b>
Variation des stocks	(185,3)	117,3	(68,0)
<i>Dont augmentation de stocks de R&amp;D</i>	(396,3)	173,6	(222,7)
<i>Dont diminution de stocks de R&amp;D</i>	379,4	(83,8)	295,6
Variation des créances clients	(103,9)	(2,8)	(106,7)
Variation des dettes fournisseurs	595,2	0,0	595,2
Variation des autres créances et dettes d'exploitation	(17,6)	3,0	(14,6)
Variation des créances et dettes diverses (hors impôt)	(75,4)	0,0	(75,4)
<b>Flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION</b>	<b>1 612,6</b>	<b>179,0</b>	<b>1 791,6</b>
<b>II- OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>			
Investissements en immobilisations corporelles	(738,2)	0,0	(738,2)
Investissements en immobilisations incorporelles	(0,4)	0,0	(0,4)
Investissements en frais de développement	(468,9)	(179,0)	(648,0)
Acquisition/Cession de titres de participation et d'activités (nette de la trésorerie apportée)	(218,0)	0,0	(218,0)
Produit de cessions d'immobilisations corporelles	23,9	0,0	23,9
Produit de cessions d'actifs financiers	0,0	0,0	0,0
Variation des créances et dettes sur investissements	6,3	0,0	6,3
Autres variations	(52,9)	0,0	(52,9)
<b>Flux d'investissement liés aux activités non poursuivies</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(1 448,2)</b>	<b>(179,0)</b>	<b>(1 627,2)</b>
<b>EXCÉDENT/(BESOIN) DE FINANCEMENT (I) + (II)</b>	<b>164,4</b>	<b>0,0</b>	<b>164,4</b>
<b>III- OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>			
Augmentation du capital de Faurecia (nette des frais) et des participations contrôlées	24,3	0,0	24,3
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(122,6)	0,0	(122,6)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales contrôlées	(63,4)	0,0	(63,4)
Acquisition de titres d'autocontrôle	(40,1)	0,0	(40,1)
Autres actifs et passifs financiers	0,0	0,0	0,0
Émission d'emprunts et nouveaux passifs financiers	194,9	0,0	194,9
Remboursements d'emprunts et autres passifs financiers	(108,6)	0,0	(108,6)
<b>Flux de financement liés aux activités non poursuivies</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>(115,5)</b>	<b>0,0</b>	<b>(115,5)</b>
<b>IV- AUTRES IMPACTS SUR LA TRÉSORERIE NETTE</b>			
Effet des variations des cours de change	(48,1)	0,0	(48,1)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>0,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,8</b>
<b>TRÉSORERIE AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	<b>1 562,2</b>	<b>0,0</b>	<b>1 562,2</b>
<b>TRÉSORERIE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>1 563,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1 563,0</b>

\* Des reclassements ont été effectués entre variation des stocks et investissements en frais de développement par rapport à la version publiée lors des comptes semestriels au 30 juin 2018 pour un montant de 93,3 millions d'euros.



## 1.C Principes de consolidation

Sont consolidées les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable et détenues à 20 % au moins dont l'un des critères suivants est atteint : chiffre d'affaires annuel supérieur à 20 millions d'euros, total du bilan supérieur à 20 millions d'euros, endettement supérieur à 5 millions d'euros.

Les sociétés non consolidées prises individuellement ou dans leur ensemble ne sont pas significatives.

Les filiales, dont le Groupe détient le contrôle, sont consolidées par intégration globale. Le contrôle est présumé lorsque le Groupe détient plus de 50 % des droits de vote ; il peut également résulter des dispositions d'accords d'actionnaires.

Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles cessent d'être consolidées à compter de la date à laquelle le contrôle cesse d'être exercé.

Les autres sociétés, dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ou une influence notable qui s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20 % et 50 % des droits de vote, sont consolidées par mise en équivalence.

Les états financiers du Groupe sont établis en euros. Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros ; de façon générale, les valeurs présentées sont arrondies à l'unité la plus proche ; par conséquent, la somme

des montants arrondis peut présenter un écart non significatif par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

Les filiales étrangères ont généralement pour monnaie de fonctionnement leur monnaie locale. Leurs comptes sont convertis en euros, aux taux en vigueur à la clôture pour le bilan et aux taux moyens pour le compte de résultat. L'écart de conversion qui en résulte est inscrit dans les capitaux propres.

Les bilans et les résultats nets des entités du Groupe actives dans les économies hyperinflationnistes sont retraités pour tenir compte des changements du pouvoir d'achat des monnaies locales en utilisant les indices officiels ayant cours à la date de clôture. Ils sont ensuite convertis en euros au taux en vigueur à la clôture, sans retraitement des comparatifs conformément à IAS 21.

Certaines filiales, hors zone euro ou US dollar, qui réalisent l'essentiel de leurs transactions en euros ou en US dollar, sont toutefois susceptibles de reconnaître l'une de ces deux devises comme monnaie de fonctionnement.

Les transactions significatives réalisées entre les sociétés consolidées ainsi que les profits internes sont éliminés.

Les méthodes comptables des filiales et entreprises mises en équivalence ne présentent pas de divergences significatives avec celles du Groupe.

## Note 2 Évolution du périmètre et événements récents

### 2.1 Évolutions du périmètre en 2018

Au sein du périmètre Seating, en Chine, la société Shenzhen Faurecia Automotive Parts Co., Ltd a été acquise à hauteur de 70 % et est consolidée par intégration globale depuis mars 2018. Suite à la décision des États-Unis du 8 mai 2018 et aux restrictions imposées sur les opérations avec l'Iran, Faurecia a cédé sa participation de 51 % dans sa filiale iranienne Faurecia Azin Pars. Tous les actifs correspondants ont été dépréciés (voir note 6).

Pour l'activité Interior Systems, en Chine, Faurecia consolide, par intégration globale, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, Coagent dont la société principale est la société Faurecia Coagent Electronics S&T Co., Ltd détenue à 50,1 %. De plus, en Chine, les sociétés Faurecia (Liuzhou) Automotive Interior Systems Co., Ltd et Faurecia (Hangzhou) Automotive Systems Co., Ltd ont été créées en février 2018, respectivement à hauteur de 50 % et 100 %. Elles sont consolidées en intégration globale. La société Faurecia Chongqing Zhuotong Automotive Interior Systems a également été créée en août 2018 à hauteur de 50 %. Cette société est consolidée en intégration globale. Aux États-Unis, la part de détention de Faurecia dans les sociétés DMS, consolidées par mise en équivalence, est maintenant de 49 %. Enfin, Faurecia a acquis, en septembre 2018, le solde (80 %) des parts de la société Parrot Faurecia Automotive, précédemment détenue à 20 % et consolidée en mise en équivalence. Elle est désormais consolidée en intégration globale avec ses deux filiales chinoises.

Au sein du périmètre Clean Mobility, Faurecia a fait l'acquisition à 100 % de la société Hug Engineering AG située en Suisse et de ses filiales commerciales. Cette société est consolidée par intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> mars 2018. De plus, Faurecia a créé la société Hongtai Faurecia Composite (Wuhan) Co., Ltd

qui est détenue à 50 %, et est consolidée par mise en équivalence depuis le 1<sup>er</sup> avril 2018.

### 2.2 Rappel des modifications du périmètre intervenues en 2017

Au sein du périmètre Seating, les sociétés Tianjin Faurecia Xuyang Automotive Seat Co., Ltd et Faurecia (Changshu) Automotive System Company Co., Ltd ont été créées en Chine, elles sont détenues à respectivement 60 % et 100 % et consolidées depuis mai et août 2017 par intégration globale ; la société Faurecia Liuzhou Automotive Seating Co., Ltd a été créée en Chine, détenue à 50 %, elle est consolidée depuis décembre 2017 par intégration globale.

Pour l'activité Interior Systems, en Chine, la société Chongqing Faurecia Changpeng Automotive Parts Company Ltd, détenue à 80 % depuis octobre 2016 est consolidée par intégration globale depuis janvier 2017, par ailleurs, la société CSM Faurecia Automotive Systems Company, détenue à 50 % est consolidée par intégration globale depuis janvier 2017, ces deux entités ont pour client le groupe Changan ; Faurecia a acquis 16 % de la société FMM Pernambuco Componentes Automotivos Ltda au Brésil, ayant pour client FCA, consolidée préalablement par mise en équivalence et qui est maintenant détenue à 51 % et consolidée par intégration globale depuis février 2017. La société Faurecia Shing Sun Co., Ltd en Corée du Sud, préalablement détenue à 60 %, a été cédée en mars 2017. Faurecia a acquis le 31 mars 2017 20 % de la société Parrot Faurecia Automotive, qui est consolidée par mise en équivalence. La société Faurecia Automotive Industries Morocco Sarl a été créée au Maroc, elle est consolidée par

intégration globale. En Inde, les sociétés Basis Mold India Private Limited et PFP Acoustic and Soft Trims India Private Limited ont été créées, détenues respectivement à 38 % et 100 %, la première est consolidée par mise en équivalence et la seconde par intégration globale. De plus, la société Faurecia Coagent Electronics S&T Co., Ltd a été acquise en Chine à hauteur de 50,1 % en novembre 2017 ; elle était en cours d'intégration au 31 décembre 2017 et est consolidée par intégration globale à partir de 2018.

Au sein du périmètre Clean Mobility, en Chine, les sociétés Faurecia (Tianjin) Emissions Control Technologies Co., Ltd, Faurecia Yinlun Emissions Control Technologies (Weifang) Co., Ltd et Dongfeng Faurecia Emissions Control Technologies Co., Ltd ont été créées ; respectivement détenues à 51 %, 52 % et 50 %, elles sont consolidées par intégration globale ; la société Dongfeng Faurecia (Xiangyang) Emissions Systems Co., Ltd a été créée, détenue à 50 %, elle est consolidée par mise en équivalence.

## 2.3 Événements récents

Faurecia, au travers de sa filiale Hennape Six SAS, a conclu le 26 octobre 2018 des accords avec Clarion et Hitachi, actionnaire de contrôle à 63,8 % de Clarion, en vue d'une offre publique d'achat visant à acquérir 100 % des actions de Clarion, cotée sur le Tokyo Stock Exchange, au prix de 2 500 yens par action Clarion. L'offre publique d'achat a été autorisée par les autorités compétentes au titre du contrôle des concentrations ; les actionnaires de Clarion ont apporté 95,2 % de leurs actions à l'offre lancée le 30 janvier 2019. L'offre publique, clôturée le 28 février 2019, a été suivie d'une procédure de retrait obligatoire au terme de laquelle Hennape Six SAS a acquis le 28 mars 2019 la totalité des actions Clarion restantes (hors actions autodétenues).

Cette acquisition a été financée grâce à l'émission par Faurecia S.E. de 700 millions d'euros de *Schuldscheindarlehen* en décembre 2018 et la conclusion d'un crédit-relais (« Bridge loan ») de 500 millions d'euros.

Faurecia S.E. a émis avec succès le 27 mars 2019 un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2026 à 3,125 %, pour refinancer le *Bridge loan*.

## Note 3 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est survenu depuis la clôture de l'exercice autre que le lancement de l'offre publique d'achat sur Clarion décrit en 2.3.

## Note 4 Informations par secteur opérationnel

Le Groupe est organisé en trois unités opérationnelles basées sur la nature des produits et des services rendus :

- Seating (développement et production de sièges complets, d'armatures et de mécanismes de siège) ;
- Interiors (développement et production de planches de bord et de cockpits complets, de modules et panneaux de porte, de systèmes acoustiques) ;
- Clean Mobility (développement et production de systèmes d'échappement).

Le Groupe gère ces unités opérationnelles de manière autonome pour le suivi de leur performance et l'allocation des ressources. Les indicateurs utilisés pour mesurer la performance des secteurs, et notamment la marge opérationnelle, sont réconciliés ci-dessous avec les états financiers consolidés. La dette financière, les autres revenus et charges, le résultat financier et l'impôt sont suivis au niveau du Groupe et ne sont pas alloués aux secteurs.

### 4.1 Principes comptables

Les ventes de pièces sont reconnues au moment du transfert du contrôle inhérent à la propriété des modules ou des pièces produits, c'est-à-dire généralement lors de l'expédition.

Les ventes d'outillages aux clients sont généralement reconnues lors du transfert du contrôle de ces outillages au client, habituellement peu avant le démarrage de la production, et les coûts de développement sont généralement considérés comme des coûts de préproduction capitalisables, et dans ce

cas ne donnent pas lieu à la constatation d'un chiffre d'affaires distinct du chiffre d'affaires produits, sauf cas spécifique en fonction du contrat avec le client.

Le Groupe utilise la marge opérationnelle comme principal indicateur de performance. Elle correspond au résultat des sociétés contrôlées avant prise en compte :

- des amortissements d'actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises (contrats clients...) ;
- des autres revenus et charges opérationnels non courants, correspondant à des éléments inhabituels, non récurrents et significatifs, qui comprennent les coûts de rationalisation des structures et départs anticipés, l'effet des événements exceptionnels tels que l'arrêt définitif d'une activité, la fermeture d'un site industriel, les cessions d'immeubles hors exploitation, la constatation de pertes et de reprises de valeurs d'actifs incorporels ou corporels et d'autres pertes inhabituelles et significatives ;
- des produits sur prêts, titres de placement et trésorerie ;
- des charges de financement ;
- des autres revenus et charges financiers qui comprennent l'effet de l'actualisation des engagements de retraite et du rendement des fonds affectés à la couverture de ceux-ci, l'inefficacité des couvertures de change et de taux ainsi que les variations de valeurs des instruments de change et de taux pour lesquels les relations de couverture ne remplissent pas les critères de la norme IFRS 9, les résultats sur cession de titres de filiales ;
- des impôts.

## 4.2 Chiffres significatifs par secteur opérationnel

2018

(en millions d'euros)	Seating	Interior Systems	Clean Mobility	Autres	Total
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>7 491,5</b>	<b>5 489,2</b>	<b>4 617,3</b>	<b>128,4</b>	<b>17 726,4</b>
Élimination inter-activités	(53,6)	(17,5)	(2,2)	(128,4)	(201,7)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>7 437,9</b>	<b>5 471,7</b>	<b>4 615,1</b>	<b>0,0</b>	<b>17 524,7</b>
<b>Marge opérationnelle (avant amortissement des actifs incorporels acquis)</b>	<b>448,5</b>	<b>325,6</b>	<b>499,8</b>	<b>0,0</b>	<b>1 273,9</b>
Amortissement des actifs incorporels acquis					(10,9)
<b>Marge opérationnelle (après amortissement des actifs incorporels acquis)</b>					<b>1 263,0</b>
Autres revenus opérationnels non courants					2,9
Autres charges opérationnelles non courantes					(150,2)
Frais financiers nets					(108,1)
Autres revenus et charges financiers					(55,7)
Impôts sur les sociétés					(190,0)
Part du résultat dans les MEE					31,4
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>					<b>793,3</b>
<b>Résultat net des activités non poursuivies</b>					<b>0,0</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>					<b>793,3</b>
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>3 730,6</b>	<b>3 120,3</b>	<b>3 390,9</b>	<b>172,9</b>	<b>10 414,7</b>
Immobilisations corporelles nettes	791,6	982,4	951,7	58,9	2 784,6
Autres actifs sectoriels	2 939,0	2 137,9	2 439,2	114,0	7 630,1
Participation dans les MEE					144,2
Titres de participation					60,7
Actifs financiers CT et LT					2 255,9
Actifs d'impôts (courants et différés)					519,2
Actifs détenus en vue d'être cédés					0,0
<b>ACTIF TOTAL</b>					<b>13 394,7</b>
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>2 143,2</b>	<b>1 861,2</b>	<b>2 419,3</b>	<b>228,4</b>	<b>6 652,1</b>
Dettes financières					2 584,0
Passifs d'impôts (courants et différés)					87,3
Passifs liés aux actifs détenus en vue d'être cédés					0,0
Capitaux propres et intérêts minoritaires					4 071,3
<b>PASSIF TOTAL</b>					<b>13 394,7</b>
Investissements corporels	218,5	224,7	204,2	25,4	672,8
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	(132,4)	(163,1)	(139,5)	(6,2)	(441,2)
Dépréciation des immobilisations corporelles	(0,1)	(2,6)	(0,4)	0,0	(3,1)
Effectifs	47 279	40 436	24 278	2 700	114 693

## 2017 Retraité

<i>(en millions d'euros)</i>	Seating	Interior Systems	Clean Mobility	Autres	Total
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>7 164,1</b>	<b>5 389,6</b>	<b>4 472,1</b>	<b>514,2</b>	<b>17 540,0</b>
Élimination inter-activités	(35,0)	(22,2)	(6,5)	(514,2)	(577,9)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>7 129,1</b>	<b>5 367,4</b>	<b>4 465,6</b>	<b>0,0</b>	<b>16 962,1</b>
<b>Marge opérationnelle (avant amortissement des actifs incorporels acquis)</b>	<b>404,4</b>	<b>299,8</b>	<b>453,4</b>	<b>0,0</b>	<b>1 157,6</b>
Amortissement des actifs incorporels acquis					(1,2)
<b>Marge opérationnelle (après amortissement des actifs incorporels acquis)</b>					<b>1 156,4</b>
Autres revenus opérationnels non courants					5,2
Autres charges opérationnelles non courantes					(101,3)
Frais financiers nets					(108,3)
Autres revenus et charges financiers					(23,0)
Impôts sur les sociétés					(260,7)
Part du résultat dans les MEE					34,6
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>					<b>702,9</b>
<b>Résultat net des activités non poursuivies</b>					<b>(7,4)</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>					<b>695,5</b>
<b>Actifs sectoriels</b>	<b>3 469,6</b>	<b>2 642,3</b>	<b>3 007,2</b>	<b>199,5</b>	<b>9 318,6</b>
Immobilisations corporelles nettes	725,4	929,1	878,7	56,2	2 589,4
Autres actifs sectoriels	2 744,2	1 713,2	2 128,5	143,3	6 729,2
Participation dans les MEE					151,1
Titres de participation					239,9
Actifs financiers CT et LT					1 696,0
Actifs d'impôts (courants et différés)					455,8
Actifs détenus en vue d'être cédés					0,0
<b>ACTIF TOTAL</b>					<b>11 861,4</b>
<b>Passifs sectoriels</b>	<b>1 986,9</b>	<b>1 807,7</b>	<b>2 239,4</b>	<b>275,1</b>	<b>6 309,1</b>
Dettes financières					2 021,8
Passifs d'impôts (courants et différés)					76,6
Passifs liés aux actifs détenus en vue d'être cédés					0,0
Capitaux propres et intérêts minoritaires					3 453,9
<b>PASSIF TOTAL</b>					<b>11 861,4</b>
Investissements corporels	219,5	262,3	240,4	21,6	743,8
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	(123,9)	(162,1)	(137,5)	(9,2)	(432,7)
Dépréciation des immobilisations corporelles	0,2	(0,3)	(2,0)	0,0	(2,1)
Effectifs	44 794	39 120	22 799	2 562	109 275

### 4.3 Chiffre d'affaires par secteur opérationnel

Le chiffre d'affaires par secteur opérationnel se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2018		2017 Retraité	
	Chiffre d'affaires consolidé	%	Chiffre d'affaires consolidé	%
Seating	7 437,9	43	7 129,1	42
Interior Systems	5 471,7	31	5 367,4	32
Clean Mobility	4 615,1	26	4 465,6	26
<b>TOTAL</b>	<b>17 524,7</b>	<b>100</b>	<b>16 962,1</b>	<b>100</b>

### 4.4 Chiffre d'affaires par client significatif

Le chiffre d'affaires \* se décompose par client de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2018		2017 Retraité	
	Chiffre d'affaires consolidé	%	Chiffre d'affaires consolidé	%
Groupe Ford	2 494,8	14	2 780,8	16
Groupe VW	2 531,7	14	2 338,6	14
PSA Peugeot Citroën	2 182,6	12	2 078,2	12
Renault-Nissan	1 681,6	10	1 858,4	11
GM	826,8	5	942,1	6
Daimler	816,3	5	963,5	6
BMW	730,0	4	738,9	4
Autres	6 260,9	36	5 261,6	31
<b>TOTAL</b>	<b>17 524,7</b>	<b>100</b>	<b>16 962,1</b>	<b>100</b>

\* La répartition du chiffre d'affaires facturé peut différer de celle du chiffre d'affaires par client final lorsque les produits sont cédés à des assembleurs intermédiaires.

### 4.5 Chiffres significatifs par zone géographique

Le chiffre d'affaires est ventilé par zone de destination ; les autres postes sont présentés par zone d'implantation des sociétés concernées.

#### 2018

(en millions d'euros)	France	Allemagne	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Autres pays	Total
Chiffre d'affaires consolidé	2 181,3	2 049,8	4 569,7	4 482,2	738,2	3 240,0	263,5	17 524,7
Immobilisations corporelles nettes	341,3	129,0	845,1	653,4	122,2	671,2	22,4	2 784,6
Investissements corporels	99,7	22,5	211,3	166,8	14,9	154,8	2,8	672,8
Effectifs au 31 décembre	13 831	6 474	40 489	20 996	5 729	25 753	1 421	114 693



## 2017 Retraité

(en millions d'euros)	France	Allemagne	Autres pays d'Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Autres pays	Total
Chiffre d'affaires consolidé	2 075,3	2 187,5	4 184,0	4 476,4	817,3	2 924,6	297,0	16 962,1
Immobilisations corporelles nettes	335,6	134,2	781,4	602,2	143,0	564,3	28,7	2 589,4
Investissements corporels	114,8	37,8	206,2	177,4	18,7	177,1	11,8	743,8
Effectifs au 31 décembre	13 739	6 827	39 491	20 690	5 895	20 716	1 917	109 275

## Note 5 Analyse des coûts opérationnels

### 5.1 Répartition des coûts opérationnels par destination

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Coûts des biens et services vendus <sup>(1)</sup>	(15 248,8)	(14 842,4)
Frais d'études, de recherche et de développement <sup>(2)</sup>	(298,8)	(281,7)
Frais généraux et commerciaux	(703,2)	(680,4)
<b>TOTAL</b>	<b>(16 250,8)</b>	<b>(15 804,5)</b>

(1) Inclut en 2018 le gain sur des opérations de sales and lease back sur des actifs opérationnels pour 24 millions d'euros et les charges liées à une réorganisation industrielle consécutive à la cession de l'activité Automotive Exteriors et d'une nouvelle organisation de lignes de peinture pour 28 millions d'euros.

(2) Inclut en 2018 le gain sur des opérations de sales and lease back sur des actifs opérationnels pour 18 millions d'euros.

### 5.2 Répartition des coûts opérationnels par nature

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Achats consommés	(10 389,5)	(10 230,5)
Charges externes	(2 010,0)	(1 972,8)
Charges de personnel	(3 705,7)	(3 548,6)
Impôts et taxes	(48,7)	(54,4)
Autres produits et charges *	756,7	786,2
Dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations	(866,7)	(793,3)
Dotations et reprises aux autres comptes de provisions	13,1	8,9
<b>TOTAL</b>	<b>(16 250,8)</b>	<b>(15 804,5)</b>
	607,2	673,7

\* Y compris production stockée ou immobilisée.

Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) a été imputé sur les charges de personnel. Il s'élève à 12,6 millions d'euros pour 2018 (14,9 millions d'euros en 2017).

### 5.3 Frais de personnel

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Salaires et appointements *	(2 942,8)	(2 804,9)
Charges salariales	(762,9)	(743,7)
<b>TOTAL</b>	<b>(3 705,7)</b>	<b>(3 548,6)</b>
* Dont coûts d'intérimaires.	(334,4)	(305,2)

Le détail des charges liées aux plans d'attribution d'actions gratuites est donné en note 22.2, celui des charges de retraite en note 25.

### 5.4 Frais d'études, de recherche et développement

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Frais d'études, de recherche et développement bruts	(1 093,1)	(1 152,3)
Développements capitalisés	794,3	870,7
Dont capitalisation en stock	201,6	222,7
Dont capitalisation en immobilisations incorporelles	592,7	648,0
<b>TOTAL</b>	<b>(298,8)</b>	<b>(281,7)</b>

Les coûts de développement sont généralement capitalisés en immobilisations incorporelles car ils sont considérés comme des coûts de préproduction pour les pièces série, et ensuite amortis en fonction des quantités de pièces livrées au client, sur une durée maximale de cinq ans hors circonstances particulières. Pour certains contrats spécifiques où il y a un transfert de contrôle séparé de ces travaux de développement, en

application d'IFRS 15, les coûts sont capitalisés en stock et reconnus au compte de résultat (coût des ventes) quand le chiffre d'affaires correspondant est reconnu.

Les coûts de développement reconnus en coût des ventes (sortie de stock et amortissements) sont de 619,6 millions d'euros au 31 décembre 2018, à comparer à 647,5 millions d'euros au 31 décembre 2017.

### 5.5 Dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Dotations aux amortissements des frais de développement	(398,6)	(353,1)
Variation des provisions pour dépréciation des frais de développement	3,8	1,1
Dotations aux amortissements des autres immobilisations incorporelles	(31,5)	(29,2)
Dotations aux amortissements et variation des provisions des outillages spécifiques	(12,8)	(9,5)
Dotations aux amortissements et variation des provisions des autres immobilisations corporelles	(427,6)	(402,6)
<b>TOTAL</b>	<b>(866,7)</b>	<b>(793,3)</b>

Ce poste n'inclut pas les éléments non courants.

## Note 6 Autres revenus et charges opérationnels non courants

Les autres revenus et charges opérationnels non courants s'analysent comme suit :

### AUTRES REVENUS OPÉRATIONNELS NON COURANTS

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Reprise de provisions pour dépréciation d'actifs	0,0	1,4
Autres	2,9	3,8
<b>TOTAL</b>	<b>2,9</b>	<b>5,2</b>

### AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES NON COURANTES

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Autres provisions pour dépréciation d'actifs	(3,4)	0,0
Frais de rationalisation des structures <sup>(1)</sup>	(100,8)	(85,0)
Autres <sup>(2)</sup>	(46,0)	(16,3)
<b>TOTAL</b>	<b>(150,2)</b>	<b>(101,3)</b>

(1) Au 31 décembre 2018, ce poste comprend des coûts de restructuration pour 97,8 millions d'euros et des dotations aux provisions pour dépréciation d'immobilisations pour 3,0 millions d'euros, contre respectivement 79,2 millions d'euros et 5,8 millions d'euros en 2017.

(2) Dont 16,9 millions d'euros liés à l'arrêt des activités avec l'Iran (cf. note 2.1) au 31 décembre 2018.

### RESTRUCTURATIONS

Les frais de rationalisation des structures (100,8 millions d'euros) comprennent les indemnités de licenciement ou de transfert de site pour 2 180 personnes.

## Note 7 Autres revenus et charges financiers

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Effets de l'actualisation sur les engagements de retraite	(6,6)	(6,8)
Variation de la part inefficace des couvertures de change	(1,9)	(0,2)
Variation de la valeur des instruments de couverture de change de la dette	(5,6)	4,0
Écart de change sur les dettes financières	(6,0)	(7,7)
Impact de l'hyperinflation (Argentine)	(5,7)	0,0
Autres *	(29,9)	(12,3)
<b>TOTAL</b>	<b>(55,7)</b>	<b>(23,0)</b>

\* Au 31 décembre 2018, ce poste comprend les amortissements de frais d'émission des dettes long terme, les commissions sur non-utilisation du crédit syndiqué et la dépréciation de prêts accordés à des sociétés non consolidées.

## Note 8 Impôts sur les résultats

Les écarts temporaires entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs donnent lieu à la comptabilisation d'impôts différés calculés selon la méthode du report variable. Ces écarts proviennent principalement des écritures de retraitements des comptes des filiales ainsi que des déficits fiscaux reportables.

Les impôts différés sont évalués en tenant compte de l'évolution connue des taux d'impôt et des réglementations fiscales adoptées à la date de clôture.

Les actifs d'impôts différés ne sont reconnus que dans la mesure où la réalisation d'un bénéfice imposable futur, qui permettra d'imputer les différences temporaires ou les déficits reportables, est probable à court ou moyen terme.

Des impôts différés passifs sont comptabilisés, s'il y a lieu, pour les impôts dus sur la distribution des réserves des filiales et participations qui ne sont pas considérées comme investies de manière permanente et pour lesquelles le Groupe n'est pas en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera.

Les impôts sur les résultats peuvent être analysés comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Impôts courants		
■ Impôts courants sur les bénéfices	(302,7)	(238,1)
Impôts différés		
■ Impôts différés de la période	112,7	(22,6)
<b>TOTAL</b>	<b>(190,0)</b>	<b>(260,7)</b>

### 8.1 Analyse de la charge d'impôts

La réconciliation entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt effective est la suivante :

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	951,9	929,0
Impôt théorique (34,43 %)	(327,7)	(319,9)
Effet des changements de taux sur les impôts différés au bilan	(2,8)	(1,6)
Effet des différences de taux à l'étranger <sup>(1)</sup>	80,0	67,3
Crédits d'impôts	0,5	12,5
Variation d'impôts différés non reconnus	93,8	(0,4)
Différences permanentes et autres <sup>(2)</sup>	(33,8)	(18,6)
<b>Impôt comptabilisé</b>	<b>(190,0)</b>	<b>(260,7)</b>

(1) L'effet des différences de taux provient principalement des entités chinoises.

(2) Essentiellement lié aux retenues à la source en 2018.

La charge d'impôt 2018 prend en compte la reconnaissance d'impôts différés actifs en France pour 72 millions d'euros rendue possible par l'amélioration continue du résultat taxable du Groupe dans ce pays, et sur la base du plan stratégique du Groupe pour la période 2019-2021.

## 8.2 Évolution des postes d'impôts au bilan

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
<b>Impôts courants</b>		
■ Actif	163,7	208,9
■ Passif	(60,0)	(58,0)
	<b>103,7</b>	<b>150,9</b>
<b>Impôts différés</b>		
■ Actif *	355,5	246,9
■ Passif	(27,3)	(18,6)
	<b>328,2</b>	<b>228,3</b>
* Dont actif sur déficits.	138,6	61,5

Sur la base des prévisions du plan stratégique pour la période 2019-2021, le Groupe considère comme probable le recouvrement du solde net d'impôts différés au 31 décembre 2018, soit 328,2 millions d'euros.

La variation des impôts différés au bilan s'explique comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
<b>Montant net à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>228,3</b>	<b>252,0</b>
■ Impôts différés constatés en résultat des activités poursuivies de la période	112,7	(22,6)
■ Impôts différés constatés en résultat des activités non poursuivies de la période	0,0	0,0
■ Impôts différés enregistrés directement en capitaux propres *	(2,3)	(1,6)
■ Effets de la variation des cours de change et autres mouvements	(10,5)	0,5
<b>Montant net à la clôture de l'exercice</b>	<b>328,2</b>	<b>228,3</b>
* Essentiellement relatifs aux pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres.		

## 8.3 Actifs et passifs d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Déficits reportables	138,6	61,5
Immobilisations incorporelles	(367,0)	(291,7)
Autres immobilisations et actifs long terme	234,3	119,9
Engagements de retraite et assimilés	66,0	75,1
Autres provisions	11,5	16,4
Stocks	97,6	80,0
Autres actifs et passifs circulants	147,2	167,1
<b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>328,2</b>	<b>228,3</b>
dont impôts différés actifs	355,5	246,9
dont impôts différés passifs	(27,3)	(18,6)

## 8.4 Actifs d'impôts différés sur pertes non reconnus

Les échéances d'impôts différés non reconnus se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
N + 1	11,7	10,8
N + 2	11,4	12,2
N + 3	15,5	13,4
N + 4	5,1	2,7
N + 5 et au-delà	21,4	13,2
Illimité	499,6	619,4
<b>TOTAL</b>	<b>564,7</b>	<b>671,7</b>

Ces actifs d'impôts différés sur pertes non reconnus concernent principalement la France.

## Note 9 Résultat par action

Le résultat net de base par action est calculé en faisant le rapport entre le résultat net de l'exercice (part du Groupe) et le nombre moyen pondéré des actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion des actions propres d'autocontrôle. Il est

ajusté des effets de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives (options de souscription d'actions, actions gratuites, obligations convertibles) pour déterminer le résultat net dilué par action.

	2018	2017 Retraité
<b>Nombre d'actions en circulation en fin de période <sup>(1)</sup></b>	<b>138 035 801</b>	<b>138 035 801</b>
Ajustements :		
■ actions propres	(917 160)	(814 320)
■ effet des augmentations de capital pondérées prorata temporis	0	0
Nombre moyen pondéré avant dilution	137 118 641	137 221 481
<b>Effet pondéré des instruments dilutifs</b>		
■ options de souscription d'actions <sup>(2)</sup>	0	0
■ attribution d'actions gratuites	610 752	761 865
■ obligations convertibles	0	0
<b>Nombre moyen pondéré après dilution</b>	<b>137 729 393</b>	<b>137 983 346</b>

(1) L'évolution du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2018 s'analyse comme suit :

<b>Au 31 décembre 2017 : Nombre d'actions Faurecia en circulation</b>	<b>138 035 801</b>
Exercice d'options de souscription d'actions	0
<b>Au 31 décembre 2018 : Nombre d'actions Faurecia en circulation</b>	<b>138 035 801</b>

(2) Il n'existait plus au 31 décembre 2018 d'options de souscription d'actions consenties et non encore levées.

L'effet dilutif conduisant au chiffre ci-dessus est calculé par la méthode du rachat d'actions (*treasury stock method*).

Pour les options sur action, la méthode consiste à comparer le nombre d'actions qui auraient été émises si les options avaient été exercées au nombre d'actions qui auraient pu être acquises à la juste valeur.

L'effet dilutif éventuel des actions gratuites a été pris en compte en considérant le nombre d'actions restant à attribuer pour les plans dont la réalisation des conditions de performance a déjà été constatée par le conseil d'administration.



## Résultat net par action

Il s'établit comme suit :

	2018	2017 Retraité
<b>Résultat net</b> (en millions d'euros)	<b>700,8</b>	<b>599,4</b>
Non dilué €/action	5,11	4,37
Après dilution €/action	5,09	4,35
<b>Résultat net des activités poursuivies</b> (en millions d'euros)	<b>700,8</b>	<b>606,7</b>
Non dilué €/action	5,11	4,42
Après dilution €/action	5,09	4,40
<b>Résultat net des activités non poursuivies</b> (en millions d'euros)	<b>0,0</b>	<b>(7,4)</b>
Non dilué €/action	0,00	(0,05)
Après dilution €/action	0,00	(0,05)

## Note 10 Écarts d'acquisition

Dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, le coût d'acquisition est affecté aux actifs et passifs identifiables de l'entité acquise sur la base de leur juste valeur déterminée à la date d'acquisition.

Lorsque la somme du coût d'acquisition et du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise est supérieure à la juste valeur des actifs réévalués, nets des passifs, l'écart est inscrit en écart d'acquisition. Conformément à IAS 36, les écarts d'acquisition ne font pas l'objet d'un amortissement mais d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de dépréciation et au moins une fois par an. Pour la réalisation de ce test, les écarts d'acquisition sont ventilés entre les unités génératrices de trésorerie qui

correspondent à des ensembles homogènes générant des flux de trésorerie indépendants.

Concernant les écarts d'acquisition, les groupes d'unités génératrices de trésorerie ont été définis au niveau du secteur opérationnel avant regroupement comme suit :

- Seating ;
- Interior Systems ;
- Clean Mobility.

La valeur comptable des actifs et passifs ainsi regroupés est comparée au montant le plus élevé entre leur valeur d'utilité, égale à la somme actualisée des flux nets futurs de trésorerie attendus, et leur valeur de marché nette des coûts de cession.

(en millions d'euros)	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
<b>Valeur nette au 1<sup>er</sup> janvier 2017 Retraité</b>	<b>1 728,6</b>	<b>(510,9)</b>	<b>1 217,7</b>
Acquisitions	19,6	0,0	19,6
Écarts de conversion et autres mouvements	(21,3)	0,1	(21,2)
<b>Valeur nette au 31 décembre 2017 Retraité</b>	<b>1 726,9</b>	<b>(510,8)</b>	<b>1 216,1</b>
Acquisitions	269,5	0,0	269,5
Écarts de conversion et autres mouvements	6,4	0,1	6,5
<b>Valeur nette au 31 décembre 2018</b>	<b>2 002,8</b>	<b>(510,7)</b>	<b>1 492,1</b>

Ventilation de la valeur nette des écarts d'acquisition par activité :

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Seating	842,9	793,6
Interior Systems	271,8	66,9
Clean Mobility	377,4	355,6
<b>TOTAL</b>	<b>1 492,1</b>	<b>1 216,1</b>

## Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation

Des tests de dépréciation sont réalisés dès qu'un indice de dépréciation apparaît. Ces tests consistent à comparer la valeur comptable des actifs, ou groupe d'actifs testés, au montant le plus élevé de leur valeur de marché et de leur valeur d'utilité, laquelle est égale à la somme actualisée des flux nets futurs de trésorerie attendus de l'actif ou du groupe d'actifs.

Les actifs sont regroupés en groupes d'actifs afin de constituer des ensembles homogènes, dénommés unités génératrices de trésorerie – UGT –, capables de générer des flux de trésorerie indépendants.

Un test est effectué au niveau de l'ensemble des immobilisations incorporelles (coûts d'études) et corporelles affectables à un contrat client. Le test consiste alors à comparer la valeur nette comptable de ces actifs ainsi regroupés à la valeur actualisée des flux nets futurs de trésorerie attendus sur le contrat.

Les immobilisations affectées aux contrats sont dépréciées lorsque leur valeur nette comptable est supérieure à la valeur actualisée des flux nets de trésorerie attendus. Les pertes à terminaison identifiées sur contrats onéreux font également l'objet d'une provision.

En cas d'indice de perte de valeur, un test est également réalisé au niveau des actifs non dédiés et de support regroupés principalement par groupe de produits et par zone géographique.

Les entrées de trésorerie générées par les actifs rattachés à ces UGT sont largement interdépendantes en raison de la forte interpénétration des flux industriels, de l'optimisation de l'utilisation des capacités, ainsi que de la centralisation des activités de recherche et développement.

Les actifs industriels dont la fermeture est planifiée font également l'objet de tests d'*impairment* indépendants.

Les flux futurs de trésorerie utilisés sont issus des prévisions du plan stratégique pour la période 2019-2021 qui ont été établies

au milieu de l'année 2018. Les hypothèses de volumes reprises dans le plan stratégique pour les années 2019-2021 sont issues de sources externes.

La principale hypothèse affectant la valeur d'utilité est le niveau de marge opérationnelle retenu dans les flux futurs de trésorerie, et principalement dans la valeur terminale. La marge pour l'année 2021 est de l'ordre de 8 % des ventes pour le Groupe.

L'extrapolation des prévisions de la dernière année du plan stratégique (2021), projetée à l'infini, est déterminée en appliquant un taux de croissance apprécié en fonction des prévisions d'évolution du marché automobile. Un taux de croissance de 1,4 % a été retenu pour la réalisation du test à fin 2018 (1,4 % retenu pour l'exercice 2017).

Un expert indépendant a été consulté pour déterminer le coût moyen pondéré du capital à utiliser pour actualiser les flux de trésorerie futurs. Le calcul établi par l'expert indépendant a pris en compte, pour la détermination des paramètres de marché, un échantillon de 18 sociétés du secteur des équipementiers automobiles (sept sociétés européennes, cinq sociétés nord-américaines et six sociétés asiatiques). Compte tenu de ces paramètres et d'une prime de risque de marché établie à 7 % en moyenne, le coût moyen du capital utilisé comme taux pour actualiser les flux futurs a été fixé à 9 % (sur la base d'une fourchette proposée par l'expert indépendant) en 2018 (9 % en 2017). Ce taux unique a été appliqué pour la réalisation des tests de dépréciation sur l'ensemble des UGT retenues. Ces dernières supportent en effet les mêmes risques spécifiques du secteur de l'équipement automobile et une exploitation multi-pays ne justifie pas de taux d'actualisation différenciés par zone géographique.

Le test réalisé fin 2018 a permis de confirmer la valeur au bilan des écarts d'acquisition.

La sensibilité du test aux variations des hypothèses retenues pour la détermination fin 2018 de la valeur d'utilité des groupes d'actifs portant les écarts d'acquisition est reflétée dans le tableau ci-dessous :

Sensibilité (en millions d'euros)	Marge du test (valeur d'utilité – valeur nette comptable)	Taux d'actualisation des flux de trésorerie + 0,5 pt	Taux de croissance à l'infini - 0,5 pt	Taux de marge opérationnelle de la valeur terminale - 0,5 pt	Combinaison des trois facteurs précédents
Seating	3 419	(332)	(289)	(323)	(872)
Interior Systems	1 845	(235)	(207)	(253)	(642)
Clean Mobility	3 965	(344)	(302)	(212)	(798)

## Note 11 Immobilisations incorporelles

### A. Coûts d'études et de développement

Conformément à la norme IAS 38, les coûts d'études engagés pour fabriquer et livrer des modules dans le cadre d'une commande spécifique reçue du client et considérés comme des coûts de préproduction pour les pièces série, sont inscrits à l'actif du bilan en immobilisations incorporelles, dès que l'entreprise peut notamment démontrer :

- son intention et sa capacité financière et technique de mener le projet à son terme ;
- que les recettes attendues du contrat avec le client sont probables et peuvent être estimées de façon raisonnable ;
- que les coûts à terminaison des contrats peuvent être estimés de façon fiable.

Ces coûts immobilisés sont amortis au rythme des quantités de pièces livrées au client, avec une durée maximale de cinq ans sauf cas particuliers.

Les frais de recherche ainsi que les coûts des études ne remplissant pas les conditions présentées ci-dessus sont comptabilisés en charges dans l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

### B. Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent les coûts de développement ou d'acquisition des logiciels informatiques à usage interne, amortis linéairement sur une durée comprise entre un et trois ans, ainsi que de brevets et licences. Elles comprennent également les actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises (contrats clients...) ; ces actifs sont amortis sur la durée des contrats considérés.

Les valeurs des immobilisations incorporelles comprennent :

(en millions d'euros)	Coûts de développement	Logiciels et autres	Actifs incorporels acquis	Total
<b>MONTANT NET AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2017 RETRAITÉ</b>	<b>1 329,9</b>	<b>53,4</b>	<b>0,0</b>	<b>1 383,3</b>
Augmentations	652,6	0,4	0,0	653,0
Dotation aux amortissements	(353,1)	(29,2)	(1,2)	(383,5)
Dotation aux provisions	1,1	0,1	0,0	1,2
Écart de change et autres	(62,7)	39,2	4,2	(19,3)
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2017 RETRAITÉ</b>	<b>1 567,8</b>	<b>63,9</b>	<b>3,0</b>	<b>1 634,7</b>
Augmentations	596,0	0,6	0,0	596,6
Dotation aux amortissements	(398,6)	(31,5)	(10,9)	(441,0)
Dotation aux provisions	3,8	0,0	0,0	3,8
Écart de change et autres	14,4	26,0	124,9	165,3
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>1 783,4</b>	<b>59,0</b>	<b>117,0</b>	<b>1 959,4</b>

La valeur comptable des frais de développement affectables à un contrat client ainsi que des outillages spécifiques correspondants est comparée à la valeur actualisée des flux nets futurs de trésorerie, attendus sur le contrat, en prenant la

meilleure estimation possible des ventes futures. Les volumes pris en compte dans les *Business Plans* Faurecia sont les meilleures estimations du marketing Faurecia, sur la base des prévisions des constructeurs lorsqu'elles sont disponibles.

## Note 12 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production pour celles produites par l'entreprise, diminué des amortissements.

Les frais d'entretien et de réparation sont passés en charges, à l'exception de ceux engagés pour une augmentation de productivité ou la prolongation de la durée d'utilisation d'un bien qui sont immobilisés.

Les coûts d'emprunt sont inclus dans le coût des immobilisations pour les actifs éligibles en application de la norme IAS 23 révisée pour les actifs constitués à partir de l'exercice 2009.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée d'utilité prévue :

Constructions	20 ans à 30 ans
Agencements et installations	10 ans à 20 ans
Matériel, outillage et mobilier	3 ans à 10 ans

Les subventions d'investissements sont enregistrées en diminution des actifs qu'elles ont contribué à financer.

Les immobilisations financées au moyen de contrats de location-financement, qui transfèrent en substance au locataire la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété du bien, sont présentées à l'actif pour le montant

le plus faible entre la juste valeur du bien loué et la valeur actualisée des paiements futurs et amorties selon le mode et les durées d'utilité ci-dessus. La dette correspondante est inscrite au passif.

(en millions d'euros)	Terrains	Constructions	Matériels, outillages industriels, Installations	Outillages spécifiques	Autres immobilisations et immobilisations en cours	Total
<b>MONTANT NET</b>						
<b>AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2017 RETRAITÉ</b>	<b>87,5</b>	<b>432,6</b>	<b>1 327,2</b>	<b>17,6</b>	<b>539,3</b>	<b>2 404,2</b>
Acquisitions et productions d'immobilisations *	0,0	1,2	23,1	48,5	671,0	743,8
Sorties d'actifs	(6,3)	(61,2)	(182,3)	(14,5)	(14,4)	(278,7)
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation	(0,3)	(51,2)	(314,9)	(29,5)	(36,8)	(432,7)
Perte de valeur	0,0	0,1	(0,9)	(0,5)	(0,9)	(2,2)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs	0,8	44,3	179,1	34,6	13,9	272,7
Écarts de change	(2,2)	(20,9)	(87,2)	(0,3)	(28,9)	(139,5)
Entrée de périmètre & autres mouvements	0,9	58,1	583,0	(18,1)	(602,1)	21,8
<b>MONTANT NET</b>						
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2017 RETRAITÉ</b>	<b>80,4</b>	<b>403,0</b>	<b>1 527,1</b>	<b>37,8</b>	<b>541,1</b>	<b>2 589,4</b>
Acquisitions et productions d'immobilisations *	0,0	3,2	20,7	14,1	634,8	672,8
Sorties d'actifs	(10,5)	(61,5)	(170,6)	(3,5)	(19,8)	(265,9)
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation	(0,4)	(49,2)	(341,0)	(12,8)	(37,8)	(441,2)
Perte de valeur	0,0	(1,7)	(0,3)	0,0	(1,1)	(3,1)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs	3,1	45,2	112,0	2,0	19,8	182,1
Écarts de change	(0,1)	(6,1)	(0,3)	(0,1)	(0,3)	(6,9)
Entrée de périmètre & autres mouvements	17,4	84,9	551,9	(10,0)	(586,8)	57,4
<b>MONTANT NET</b>						
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>89,9</b>	<b>417,8</b>	<b>1 699,5</b>	<b>27,5</b>	<b>549,9</b>	<b>2 784,6</b>

\* Dont investissements en location, financement :

- en 2017 Retraité 1,1
- en 2018 0,2

(en millions d'euros)	2018			2017 Retraité	
	Brut	Amortissements	Net	Brut	Net
Terrains	100,5	(10,6)	89,9	90,3	80,4
Constructions	1 110,3	(692,5)	417,8	1 087,4	403,0
Matériel, outillage industriel et installations techniques	4 337,5	(2 638,0)	1 699,5	3 919,2	1 527,1
Outillages spécifiques	150,3	(122,8)	27,5	145,5	37,8
Autres immobilisations et immobilisations en cours	817,6	(267,7)	549,9	787,7	541,1
<b>TOTAL</b>	<b>6 516,2</b>	<b>(3 731,6)</b>	<b>2 784,6</b>	<b>6 030,1</b>	<b>2 589,4</b>
Dont biens faisant l'objet d'un contrat de location-financement	65,2	(61,4)	3,8	65,3	8,8

Les immobilisations corporelles sont souvent dédiées à des programmes clients.

## Note 13 Titres mis en équivalence

Les titres mis en équivalence sont :

(en millions d'euros)	% du capital détenu <sup>(1)</sup>	Quote-part Faurecia des capitaux propres <sup>(2)</sup>	Dividendes distribués au Groupe	Quote-part Faurecia du chiffre d'affaires	Quote-part Faurecia des actifs totaux
Teknik Malzeme	50 %	4,8	(2,8)	28,7	14,7
Parrot Faurecia Automotive <sup>(3)</sup>	20 %	NA	0,0	9,7	NA
Changchun Xuyang Faurecia Acoustics & Soft Trim Co., Ltd	40 %	3,7	0,0	21,3	16,8
Dongfeng Faurecia Automotive Exterior Systems Co., Ltd	50 %	10,6	0,0	21,0	37,7
Detroit Manufacturing Systems LLC	49 %	16,1	(4,2)	380,9	102,0
DMS leverage lender (LLC)	49 %	4,5	0,0	0,0	17,7
Faurecia Japon NHK Co., Ltd	50 %	0,0	0,0	166,7	36,9
Autres	-	36,2	(5,3)	195,1	89,7
<b>SOUS-TOTAL</b>		<b>75,9</b>	<b>(12,3)</b>	<b>823,4</b>	<b>315,5</b>
SAS Groupe	50 %	68,3	(15,0)	633,0	304,3
<b>TOTAL</b>		<b>144,2</b>	<b>(27,3)</b>	<b>1 456,4</b>	<b>619,8</b>

(1) Pourcentage de contrôle par la société détentrice des titres.

(2) La quote-part de situation nette de certaines sociétés étant négative, elle apparaît au passif en provision pour risques et charges.

(3) Jusqu'en septembre 2018.

Il n'y a pas d'activités conjointes au sens de la norme IFRS 11 dans les sociétés consolidées par mise en équivalence.

### 13.1 Variation des titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
<b>Quote-part des capitaux propres à l'ouverture</b>	<b>151,1</b>	<b>130,7</b>
Dividendes	(27,3)	(16,6)
Quote-part de résultat	31,4	34,6
Variation du périmètre	(12,2)	7,2
Augmentation de capital	1,7	1,9
Écarts de change	(0,5)	(6,7)
<b>Quote-part des capitaux propres à la clôture</b>	<b>144,2</b>	<b>151,1</b>

### 13.2 Information sur les sociétés mises en équivalence considérées comme significatives

SAS est une joint-venture avec Continental Automotive GmbH qui réalise des cockpits complets, en intégrant les systèmes électriques et électroniques aux planches de bord. Son

siège est à Karlsruhe (Allemagne) et elle dispose de filiales principalement en France, en Slovaquie, en Espagne, au Mexique, en Turquie, en République Tchèque et aux États-Unis.

Les informations complémentaires sur cette société (données réelles à fin novembre et prévisions de décembre) sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité *
Chiffre d'affaires	633,0	544,1
Marge opérationnelle	63,4	46,1
Résultat net	47,0	37,0

\* Après IFRS 15.

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Actifs immobilisés	150,8	113,8
Actifs courants	394,8	351,5
Trésorerie	63,0	73,6
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>608,6</b>	<b>538,9</b>
Capitaux propres	136,5	121,0
Dettes financières	0,0	0,0
Autres passifs non courants	82,8	20,4
Passifs courants non financiers	389,3	397,5
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>608,6</b>	<b>538,9</b>

Les autres sociétés consolidées par mise en équivalence, en contrôle conjoint ou influence notable, prises individuellement ne sont pas considérées comme significatives tant en chiffre d'affaires qu'en actif total.

### Note 14 Autres titres de participation

Les titres de participation représentent les intérêts du Groupe dans le capital de sociétés non consolidées. Ces titres font l'objet de tests de dépréciation en fonction des critères d'analyse financiers les plus appropriés à la situation particulière

de chaque société, le cas échéant une perte de valeur est constatée. Les critères généralement retenus sont la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité.

(en millions d'euros)	% du capital détenu	2018		2017 Retraité
		Brut	Net	Net
Changchun Xuyang Industrial Group	19,0	12,3	12,3	12,4
Amminex Emissions Systems APS	91,5	24,0	24,0	24,0
TactoTek Oy	9,0	5,0	5,0	5,0
Canatu Oy	7,5	5,0	5,0	5,0
Coagent *	50,1			187,5
Autres		16,3	14,4	6,0
<b>TOTAL</b>		<b>62,6</b>	<b>60,7</b>	<b>239,9</b>

\* Consolidée en 2018.



## Note 15 Autres actifs financiers non courants

Les prêts et autres actifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur et ultérieurement au coût amorti calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif.

Des provisions sont constituées lorsqu'il existe un risque de non-recouvrement, le montant de la provision est déterminé contrepartie par contrepartie.

(en millions d'euros)	2018			2017
	Brut	Provisions	Net	Retraité
Prêts à plus d'un an	73,6	(16,5)	57,1	27,2
Autres	41,8	(7,7)	34,1	69,6
<b>TOTAL</b>	<b>115,4</b>	<b>(24,2)</b>	<b>91,2</b>	<b>96,8</b>

## Note 16 Autres actifs non courants

Ce poste comprend :

(en millions d'euros)	2018	2017
		Retraité
Excédent versé sur retraites	17,6	18,3
Dépôts de garantie et autres	28,6	24,8
<b>TOTAL</b>	<b>46,2</b>	<b>43,1</b>

## Note 17 Stocks et en-cours

Les stocks de matières ou fournitures sont valorisés au prix de revient d'achat déterminé selon la méthode « premier entré, premier sorti ».

Les stocks de produits finis et intermédiaires et les travaux en cours sont valorisés à leur prix de revient de production déterminé également selon la méthode « premier entré, premier sorti ». Le prix de revient tient compte du coût des matières et fournitures mises en œuvre, des frais directs de production et des frais indirects d'atelier et d'usine, à l'exclusion des frais généraux ne contribuant pas à la production et des coûts d'emprunts.

Les travaux en cours incluent les coûts engagés pour la réalisation ou l'acquisition d'outillages spécifiques pour produire des pièces ou des modules et qui sont vendus aux clients, pour lesquels le contrôle est transféré aux clients, habituellement peu avant le démarrage de la production, et des coûts de développement qui sont vendus aux clients lorsque le contrat permet de considérer qu'il y a un transfert de contrôle spécifique de ces développements en application d'IFRS 15. Ces coûts sont reconnus en résultat sur la période où le chiffre d'affaires est reconnu.

Des provisions sont constituées lorsque la valeur probable de réalisation est inférieure au prix de revient ainsi que pour les pièces à rotation lente.

(en millions d'euros)	2018			2017
	Brut	Dépréciations	Net	Retraité
Matières premières et autres approvisionnements	628,8	(81,9)	546,9	515,8
Études, outillages et prototypes	490,9	(8,4)	482,5	526,8
Travaux en cours de production	4,9	0,0	4,9	2,2
Produits semi-ouvrés et finis	472,5	(75,1)	397,4	342,7
<b>TOTAL</b>	<b>1 597,1</b>	<b>(165,4)</b>	<b>1 431,7</b>	<b>1 387,5</b>

## Note 18 Créances clients et comptes rattachés

Des contrats de cession de créances commerciales conclus principalement en France, en Allemagne, aux États-Unis et pour d'autres filiales du Groupe permettent de céder à un ensemble d'institutions financières une partie des créances clients de certaines filiales avec un transfert de la quasi-totalité des risques et avantages attachés à l'en-cours cédé.

Le montant des créances cédées dont l'échéance est postérieure au 31 décembre 2018, pour lesquelles la quasi-totalité des risques et avantages a été transférée et qui ne figurent donc plus à l'actif du bilan, ainsi que la ressource de financement correspondante sont les suivants :

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Ressource de financement	1 032,8	1 146,5
Réserve de garantie inscrite en diminution des dettes financières	(33,6)	(39,4)
Trésorerie reçue en contrepartie des cessions de créances	999,2	1 107,1
Créances cédées et sorties de l'actif	(977,3)	(1 038,7)

La part des créances dépréciées sur une base individuelle est indiquée ci-dessous :

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Total créances brutes	1 968,5	1 875,0
Provision pour dépréciation de créances	(21,0)	(15,7)
<b>TOTAL</b>	<b>1 947,5</b>	<b>1 859,3</b>

Les retards de paiement, compte tenu de la qualité des clients, ne constituent pas un risque significatif. Ils résultent généralement de problèmes administratifs.

Les retards de paiement au 31 décembre 2018 représentaient 152,4 millions d'euros, dont :

■ 78,3 millions d'euros de moins d'un mois ;

- 18,2 millions d'euros entre un mois et deux mois ;
- 6,8 millions d'euros entre deux mois et trois mois ;
- 17,4 millions d'euros entre trois et six mois ;
- 31,7 millions d'euros de plus de six mois.

## Note 19 Autres créances d'exploitation

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Avances et acomptes versés sur commandes	111,3	103,3
Instruments dérivés de change opérationnels	29,8	4,3
Autres débiteurs *	172,7	162,7
<b>TOTAL</b>	<b>313,8</b>	<b>270,3</b>

\* Dont créances de TVA et d'autres taxes.

163,7

156,9

## Note 20 Créances diverses

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Partie à moins d'un an des prêts	65,5	24,0
Charges constatées d'avance	388,1	223,1
Impôts courants	163,7	208,9
Autres débiteurs divers	44,2	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>661,5</b>	<b>556,0</b>

En 2018, les créances de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) et de crédit d'impôt recherche (CIR) ont été cédées pour des montants respectifs de 13,1 millions d'euros et 95,6 millions d'euros, à comparer à des montants respectivement de 14,2 millions d'euros et 43,1 millions d'euros.

## Note 21 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Ce poste inclut les soldes débiteurs de banque pour 1 462,0 millions d'euros (contre 868,1 millions d'euros en 2017) et des placements à court terme pour 643,3 millions d'euros (contre 694,9 millions d'euros en 2017), soit un total de 2 105,3 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Ces éléments sont mobilisables ou cessibles à très court terme et ne présentent pas de risque significatif de perte de valeur en

cas d'évolution des taux d'intérêt. Tous ces composants sont évalués à leur juste valeur et les variations sont comptabilisées en résultat.

La valeur de marché des valeurs mobilières de placement, constituées de placements à très court terme, est pratiquement égale à leur valeur au bilan.

## Note 22 Capitaux propres

### 22.1 Capital

Le capital au 31 décembre 2018 est de 966 250 607 euros divisé en 138 035 801 actions de 7 euros chacune, entièrement libérées.

Le capital du Groupe n'est soumis à aucune contrainte externe. Les actions nominatives inscrites au nom du même titulaire depuis au moins deux ans bénéficient d'un droit de vote double.

Au 31 décembre 2018, Peugeot S.A. détient 46,34 % du capital de la société Faurecia et 63,11 % des droits de vote.

La variation du capital et de la prime d'émission sur la période s'analyse comme suit :

	Nombre d'actions	Capital (en millions d'euros)	Prime d'émission (en millions d'euros)
<b>Montant au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>138 035 801</b>	<b>966,3</b>	<b>604,0</b>
Exercice d'options de souscription d'actions	-	-	-
<b>Montant au 31 décembre 2018</b>	<b>138 035 801</b>	<b>966,3</b>	<b>604,0</b>

### 22.2 Paiements fondés sur des actions

#### A - ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

La Société a initié en 2010 une politique d'attribution d'actions gratuites au profit des cadres exerçant des fonctions de direction dans les sociétés du Groupe. Ces attributions sont soumises à une condition de présence et à des conditions de performance.

Les actions gratuites sont évaluées à leur juste valeur, correspondant au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminuée de la perte de dividende attendue sur la période et d'un coût d'incessibilité relatif à la période de blocage de l'action. Cette valeur est enregistrée en charges de personnel linéairement sur la période d'acquisition des droits avec une contrepartie directe en capitaux propres.

Le montant net enregistré sur l'exercice est une charge de 20 millions d'euros, contre 21,1 millions d'euros en 2017.

Le détail des plans d'attribution au 31 décembre 2018 est donné par le tableau suivant :

Autorisations de l'assemblée	Dates des conseils	Nombre maximum d'actions gratuites attribuables * en cas :		Condition de performance	Prix de marché à la date d'attribution (en euros)	Ajustements			Date de cession (à partir de)
		d'atteinte de l'objectif	de dépassement de l'objectif			Taux de dividendes	Décote d'incertitude	Date d'acquisition	
27/05/2016	25/07/2016	632 231	822 485	Atteinte en 2018 du niveau de résultat après impôt prévu au plan stratégique lors de l'attribution et d'un niveau de croissance du revenu net par action de Faurecia par rapport à un groupe de référence.	32,875	1,25 %	NA	25/07/2020	25/07/2020
27/05/2016	20/07/2017	569 422	740 210	Atteinte en 2019 du niveau de résultat après impôt prévu au plan stratégique lors de l'attribution et d'un niveau de croissance du revenu net par action de Faurecia par rapport à un groupe de référence.	48,46	1,75 %	NA	20/07/2021	20/07/2021
29/05/2018	19/07/2018	420 956	547 250	Atteinte en 2020 du niveau de résultat après impôt prévu au plan stratégique lors de l'attribution et d'un niveau de croissance du revenu net par action de Faurecia par rapport à un groupe de référence.	62,26	2,30 %	NA	19/07/2022	19/07/2022

\* Net des actions gratuites attribuables radiées.

Les conditions de performance du plan attribué par le conseil du 28 juillet 2014 ayant été atteintes, les titres correspondants, soit 738 660, ont été définitivement attribués en juillet 2018. Les conditions de performance du plan attribué par le conseil du 23 juillet 2015 ont été atteintes, les titres correspondants, soit 610 752 seront définitivement attribués en juillet 2019.

### 22.3 Titres d'autocontrôle

Au 31 décembre 2018, Faurecia détient 917 160 de ses propres actions.

Le prix de revient global des actions d'autocontrôle détenues au 31 décembre 2018 est de 51 millions d'euros, soit un prix moyen par action de 55,61 euros.

## Note 23 Intérêts minoritaires

Ce poste enregistre la part dans les capitaux propres des sociétés consolidées revenant aux actionnaires minoritaires de ces sociétés. Ils ont évolué comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b>	<b>2017 Retraité</b>
<b>Montant à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>275,3</b>	<b>215,1</b>
Augmentations de capital souscrites par des minoritaires	24,7	16,9
Autres variations de périmètre	40,0	29,3
Résultat de l'exercice revenant aux minoritaires	92,5	96,1
Dividendes attribués aux minoritaires	(67,6)	(65,8)
Écarts de conversion	(3,3)	(16,3)
<b>Montant à la clôture de l'exercice</b>	<b>361,6</b>	<b>275,3</b>

Les intérêts minoritaires, pris individuellement, ne sont pas considérés comme significatifs par rapport à la situation nette totale du Groupe.

## Note 24 Provisions courantes et passifs éventuels

### 24.1 Provisions courantes

Une provision est enregistrée dès qu'une décision de rationalisation des structures a été prise par la direction générale du Groupe et annoncée aux personnels concernés ou à leurs représentants, le cas échéant.

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b>	<b>2017 Retraité</b>
Restructurations	78,9	72,5
Risques sur contrats et garanties clients	57,1	53,7
Litiges	10,0	17,6
Autres provisions	45,4	39,5
<b>TOTAL</b>	<b>191,4</b>	<b>183,3</b>

Au cours de l'exercice 2018, ces provisions ont évolué comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Solde retraits au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>Dotations</b>	<b>Dépenses imputées</b>	<b>Reprises *</b>	<b>Sous-total mouvements</b>	<b>Variation de périmètre et autres mouvements</b>	<b>Solde au 31 décembre 2018</b>
Restructurations	72,5	76,2	(72,1)	0,0	4,1	2,3	78,9
Risques sur contrats et garanties clients	53,7	11,8	(26,1)	(1,4)	(15,7)	19,1	57,1
Litiges	17,6	8,6	(12,9)	(1,7)	(6,0)	(1,6)	10,0
Autres provisions	39,5	12,7	(6,3)	(0,1)	6,3	(0,4)	45,4
<b>TOTAL</b>	<b>183,3</b>	<b>109,3</b>	<b>(117,4)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>(11,3)</b>	<b>19,4</b>	<b>191,4</b>

\* Provisions devenues sans objet.

## 24.2 Passifs éventuels

### LITIGES

Pour rappel, le 25 mars 2014, la Commission Européenne et le *Department of Justice* des États-Unis d'Amérique, le 27 novembre 2014, la Commission de la concurrence en Afrique du Sud, et le 19 mai 2017, l'Autorité de Concurrence Brésilienne (CADE), ont initié des enquêtes auprès de certains fournisseurs de systèmes de contrôle des émissions sur le fondement de suspicions de pratiques anticoncurrentielles dans ce segment. Faurecia est une des entreprises visées par ces enquêtes.

S'agissant du statut de ces procédures d'enquête :

- la Commission Européenne a annoncé clôturer son enquête, comme communiqué par la Société le 2 mai 2017 ;
- un accord a été conclu avec la CADE pour un montant non matériel et rendu public le 5 septembre 2018 ; il met fin à l'enquête visant Faurecia ;
- en décembre 2018, Faurecia a été informée par le *Department of Justice* des États-Unis d'Amérique qu'elle n'était plus visée par une enquête ;

- l'enquête de la Commission de la concurrence en Afrique du Sud est toujours en cours.

Par ailleurs, le Groupe a conclu des accords, pour des montants non matériels, avec les plaignants des trois actions de groupe qui avaient été introduites devant le tribunal de première instance du District Est de l'État du Michigan (*United States District Court for the Eastern District of Michigan*) contre plusieurs fournisseurs de systèmes de contrôle des émissions, dont certaines sociétés du Groupe, pour des allégations de pratiques anticoncurrentielles concernant les systèmes d'échappement. Ces accords ont été validés par le Tribunal.

Deux actions de groupe pour des allégations similaires ont par ailleurs été introduites au Canada mais sont à un stade très préliminaire.

Les conséquences des procédures toujours en cours et mentionnées ci-dessus ne peuvent être prédites par le Groupe ; en conséquence, le Groupe n'a constitué aucune provision à ce sujet au 31 décembre 2018.

Il n'existe pas d'autres litiges ou procédures dont le dénouement pourrait avoir des conséquences significatives sur la situation consolidée du Groupe.

## Note 25 Provisions non courantes et provisions pour retraite et charges assimilées

### 25.1 Provisions non courantes

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b>	<b>2017 Retraité</b>
<b>Provisions pour retraite et charges assimilées</b>	<b>393,3</b>	<b>397,2</b>
■ Retraites complémentaires	221,9	224,0
■ Indemnités de fin de carrière	130,3	128,2
■ Gratifications d'ancienneté et médailles du travail	26,4	26,2
■ Frais médicaux	14,7	18,8
Provisions pour préretraites	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>393,3</b>	<b>397,2</b>

### ÉVOLUTION DES PROVISIONS NON COURANTES

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b>	<b>2017 Retraité</b>
<b>Montant à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>397,2</b>	<b>399,7</b>
Variation de périmètre	5,8	(0,4)
Autres mouvements	0,0	(6,5)
Dotations/reprises de provisions	34,1	32,5
Dépenses imputées sur la provision	(14,6)	(13,7)
Versements aux fonds investis	(10,5)	(9,8)
Écarts de réestimation	(18,7)	(4,6)
<b>Montant à la clôture de l'exercice</b>	<b>393,3</b>	<b>397,2</b>



## 25.2 Provisions pour retraites et charges assimilées

Les salariés du Groupe peuvent percevoir, en complément des allocations de retraite conformes aux législations en vigueur dans les pays où sont implantées les sociétés qui les emploient, des suppléments de retraite et des indemnités de départ à la retraite. Le Groupe offre ces avantages à travers, soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies. Les modalités d'évaluation et de comptabilisation suivies par le Groupe concernant les avantages postérieurs à l'emploi sont les suivantes :

- les coûts des régimes à cotisations définies sont enregistrés en charge sur la base des appels à cotisation ;
- la valorisation des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies est effectuée sur la base d'évaluations actuarielles. La méthode actuarielle retenue par le Groupe pour évaluer ces engagements est la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou accords en vigueur dans chaque société.

Cette évaluation tient compte des probabilités de maintien dans le Groupe jusqu'au départ en retraite, de l'évolution prévisible des rémunérations, ainsi que d'hypothèses macroéconomiques (telles que le taux d'inflation ou le taux d'actualisation) pour chaque pays ou zone concerné. Ces hypothèses sont décrites en note 25.2.

Les engagements sont couverts partiellement par des fonds externes dont la valeur est déduite du passif auquel ils sont irrévocablement affectés. Un excédent d'actif n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe.

Le coût des services rendus au cours de l'exercice est comptabilisé en charges opérationnelles.

Les écarts actuariels constatés sur les régimes à prestations définies sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global non recyclables.

En cas de modification de régime, les coûts des services passés sont comptabilisés intégralement en résultat, que les droits soient définitivement acquis ou non.

Le taux de rendement attendu des actifs des régimes à prestations définies est égal au taux d'actualisation utilisé pour valoriser ces engagements. L'actualisation du rendement attendu de ces actifs est comptabilisée en autres produits et charges financiers.

Les autres avantages à long terme comprennent principalement le versement de primes liées à l'ancienneté ainsi que des compléments de couverture médicale. Une provision est calculée selon des méthodes, des hypothèses et une fréquence identiques à celles retenues pour les évaluations des avantages postérieurs à l'emploi.

### MONTANT DES ENGAGEMENTS

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b>	<b>2017 Retraité</b>
Valeur actuelle des engagements futurs		
■ Retraites complémentaires	396,8	382,9
■ Indemnités de fin de carrière	135,2	134,1
■ Médailles du travail	26,4	26,2
■ Frais médicaux	14,7	18,8
<b>TOTAL</b>	<b>573,1</b>	<b>562,0</b>
Couverture des engagements :		
■ Par provision comptabilisée	393,3	397,2
■ Par fond investi (valeur de marché) <sup>(1)</sup>	197,4	183,1
■ Dont excédent versé <sup>(2)</sup>	(17,6)	(18,3)
<b>TOTAL</b>	<b>573,1</b>	<b>562,0</b>

(1) Les fonds investis couvrent principalement les engagements de retraites complémentaires pour 192,4 millions d'euros en 2018.

(2) L'excédent investi dans les fonds est inclus dans le poste « Autres actifs non courants ».

## ENGAGEMENTS DE RETRAITE

### A - Description des régimes

En France, le dispositif de retraite surcomplémentaire pour les cadres est constitué d'un régime additif à prestations définies qui garantit une rente en fonction de la tranche C du salaire.

Aux États-Unis, un régime de retraite à prestations définies a été clôturé en mai 2017. Les deux régimes restants sont tous fermés à de nouveaux bénéficiaires, respectivement depuis 1996 et 2002. Le premier plan couvre 637 ayants droit potentiels, le second 337.

En Allemagne, le principal régime à prestations définies encore ouvert couvre 5 402 ayants droit potentiels, les prestations sont basées sur le nombre d'années de service, à partir de 14 ans de présence.

Un régime additif spécifique pour les membres du comité exécutif titulaires d'un contrat de travail avec Faurecia S.A. ou l'une de ses filiales, à prestations définies pour les membres français et à cotisations définies pour les membres étrangers, a été approuvé par le conseil d'administration du 11 février 2015. Il garantit un niveau de rente annuelle déterminé sur la base

du salaire de référence en fonction du résultat opérationnel du Groupe et du budget approuvés par le conseil d'administration.

### B - Hypothèses retenues

Le chiffrage du montant de ces engagements complémentaires a été effectué sur la base d'une évaluation actuarielle intégrant :

- une hypothèse de date de départ en retraite, entre 62 et 65 ans pour les salariés français ;
- des probabilités de départ avant la retraite pour les personnels actifs tenant compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe ;
- des hypothèses de mortalité propres à chaque pays ;
- des estimations d'évolution de salaires jusqu'au départ à la retraite correspondant, pour chaque pays, à la somme des hypothèses d'inflation et de prévisions d'augmentations individuelles ;
- une hypothèse de rentabilité à long terme pour les fonds investis en garantie des engagements de retraite ;
- un taux d'actualisation financière et un taux d'inflation (ou un différentiel de taux) tenant compte des conditions locales.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées au cours des deux derniers exercices pour l'évaluation des engagements de retraite sont les suivantes :

(en pourcentage)	Zone Euro	Royaume-Uni	États-Unis
<b>TAUX D'ACTUALISATION</b>			
<b>2018</b>	<b>1,95 %</b>	<b>2,95 %</b>	<b>3,91 %</b>
2017 Retraité	1,50 %	2,60 %	3,40 %
<b>TAUX D'INFLATION</b>			
<b>2018</b>	<b>1,80 %</b>	<b>3,30 %</b>	<b>N/A</b>
2017 Retraité	1,80 %	3,20 %	N/A

Nota : le taux iboxx AA a servi de référence pour déterminer le taux d'actualisation de la zone euro.

Aux États-Unis, les engagements liés aux plans existants (par ailleurs fermés aux nouveaux bénéficiaires) ne sont pas sensibles au taux d'inflation.

La durée moyenne des différents plans est la suivante pour les principales zones :

(en nombre d'années)	Zone Euro	Royaume-Uni	États-Unis
Duration moyenne	15,4	21,8	7,4

### C - Informations sur les actifs des régimes

L'allocation des fonds est la suivante :

(en pourcentage)	2018			2017 Retraité		
	Actions	Obligations	Autres	Actions	Obligations	Autres
France	23 %	75 %	2 %	23 %	75 %	2 %
Royaume-Uni	31 %	68 %	1 %	32 %	67 %	1 %
États-Unis	59 %	33 %	8 %	63 %	29 %	8 %

La juste valeur des actions et obligations est de niveau 1 en 2018 (prix cotés sur le marché).

## D - Provisions pour retraite au bilan

(en millions d'euros)	2018			2017 Retraité		
	France	Étranger *	Total	France	Étranger	Total
<b>Montant à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>167,0</b>	<b>166,9</b>	<b>333,9</b>	<b>160,0</b>	<b>170,5</b>	<b>330,5</b>
Variation de périmètre (provision nette de l'excédent versé)	0,7	5,1	5,8	0,0	(0,4)	(0,4)
Dotations	15,7	14,9	30,6	15,8	13,4	29,2
Dépenses imputées sur la provision	(4,7)	(6,6)	(11,3)	(3,8)	(4,9)	(8,7)
Versements aux fonds investis	(6,1)	(4,4)	(10,5)	(4,6)	(5,2)	(9,8)
Écarts actuariels	(5,8)	(8,5)	(14,3)	(0,4)	(4,4)	(4,8)
Autres mouvements	0,0	0,4	0,4	0,0	(2,1)	(2,1)
<b>Montant à la clôture de l'exercice</b>	<b>166,8</b>	<b>167,8</b>	<b>334,6</b>	<b>167,0</b>	<b>166,9</b>	<b>333,9</b>

\* La provision de 167,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 correspond principalement à l'Allemagne (124,5 millions d'euros).

## E - Évolution des engagements de retraite sur l'exercice

(en millions d'euros)	2018			2017 Retraité		
	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total
<b>VALEUR ACTUELLE DES PRESTATIONS POUR SERVICES RENDUS</b>						
<b>Montant à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>185,1</b>	<b>331,9</b>	<b>517,0</b>	<b>175,0</b>	<b>324,2</b>	<b>499,2</b>
Coût des services rendus	13,8	11,7	25,5	13,4	9,7	23,1
Actualisation de l'année	2,9	7,8	10,7	2,8	7,6	10,4
Prestations servies sur l'exercice	(8,9)	(17,5)	(26,4)	(5,8)	(16,8)	(22,6)
Écarts actuariels	(5,4)	(13,5)	(18,9)	(0,1)	17,7	17,6
Change et autres variations	0,7	24,1	24,8	0,0	(10,9)	(10,9)
Curtailment et settlement	(0,7)	0,0	(0,7)	(0,2)	(0,1)	(0,3)
Effets des fermetures et modifications de régimes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5
<b>MONTANT À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>187,5</b>	<b>344,5</b>	<b>532,0</b>	<b>185,1</b>	<b>331,9</b>	<b>517,0</b>
<b>ACTIFS DE RÉGIME</b>						
<b>Montant à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>18,1</b>	<b>165,0</b>	<b>183,1</b>	<b>15,0</b>	<b>153,7</b>	<b>168,7</b>
Rendement normatif des fonds	0,3	4,6	4,9	0,2	4,3	4,5
Écarts actuariels	0,4	(5,0)	(4,6)	0,3	22,1	22,4
Change et autres variations	0,0	18,6	18,6	0,0	(8,4)	(8,4)
Dotations employeur	6,1	4,4	10,5	4,6	5,2	9,8
Prestations servies sur l'exercice	(4,2)	(10,9)	(15,1)	(2,0)	(11,9)	(13,9)
Curtailment et settlement	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Effets des fermetures et modifications de régimes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>MONTANT À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>20,7</b>	<b>176,7</b>	<b>197,4</b>	<b>18,1</b>	<b>165,0</b>	<b>183,1</b>
<b>SOLDE DE LA PROVISION À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>166,8</b>	<b>167,8</b>	<b>334,6</b>	<b>167,0</b>	<b>166,9</b>	<b>333,9</b>
<b>TOTAL DES VARIATIONS COMPTABILISÉES EN CHARGES DE LA PÉRIODE</b>	<b>15,7</b>	<b>14,9</b>	<b>30,6</b>	<b>15,8</b>	<b>12,9</b>	<b>28,7</b>

Ces charges sont comptabilisées :

- en marge opérationnelle pour le coût des services rendus ;
- en « Autres revenus et charges financiers » pour l'actualisation des droits acquis et le rendement attendu des fonds.

Les écarts actuariels ont été comptabilisés en « Autres éléments du résultat global », conformément à la norme IAS 19R. Ils peuvent s'analyser de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2018		
	France	Étranger	Total
<b>Détail des écarts actuariels de l'exercice :</b>			
■ écart lié aux hypothèses financières	16,3	18,2	34,5
■ écart lié aux hypothèses démographiques	(10,9)	(4,7)	(15,6)
■ autres écarts	0,4	(5,0)	(4,6)
<b>TOTAL</b>	<b>5,8</b>	<b>8,5</b>	<b>14,3</b>

En France, les engagements de retraite ont augmenté de 2,4 millions d'euros à la clôture par rapport à ceux de l'exercice précédent. Cette augmentation s'explique de la façon suivante :

- 16,7 millions d'euros au titre des services rendus et intérêts crédités pour l'exercice 2018 ;
- (8,9) millions d'euros au titre des prestations payées sous forme de capital pour les indemnités de départ à la retraite et de capital constitutif pour les retraites supplémentaires ;

- 0,7 million d'euros au titre de l'évolution du périmètre ;
- (0,7) million d'euros au titre des plans de réduction d'effectif ;
- (5,4) millions d'euros au titre des écarts actuariels (dont (16,3) millions d'euros pour changement de taux d'actualisation, 10,9 millions d'euros pour l'expérience).

### F - Engagements de retraite : sensibilité aux variations de taux d'actualisation et du taux d'inflation sur les principaux périmètres

L'effet d'une augmentation de 25 points de base du taux d'actualisation et du taux d'inflation serait le suivant sur le montant des engagements :

(en pourcentage)	Taux d'actualisation + 0,25 pt	Taux d'inflation + 0,25 pt
France	(2,6) %	+ 2,6 %
Allemagne	(4,2) %	+ 0,9 %

### 25.3 Gratifications d'ancienneté et médailles du travail

Le Groupe évalue ses engagements liés aux primes accordées sous réserve de certaines conditions d'ancienneté et versées aux salariés à l'occasion de la remise des médailles du travail. La valeur de ces engagements est calculée en appliquant la

méthode et les hypothèses retenues pour les évaluations des engagements de retraite. Ils sont provisionnés dans les comptes et s'élèvent à :

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Sociétés françaises	5,7	6,2
Sociétés étrangères	20,7	20,0
<b>TOTAL</b>	<b>26,4</b>	<b>26,2</b>

## 25.4 Frais médicaux

En complément des engagements de retraite, certaines sociétés du Groupe, principalement aux États-Unis, ont l'obligation de prendre en charge des frais médicaux concernant leur personnel.

La provision s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b>	<b>2017 Retraité</b>
Sociétés étrangères	14,7	18,8
<b>TOTAL</b>	<b>14,7</b>	<b>18,8</b>

Une augmentation de 25 points de base du taux d'actualisation et de 1 point du taux d'évolution des coûts médicaux entraînerait les variations suivantes sur l'engagement du Groupe :

<i>(en pourcentage)</i>	<b>Taux d'actualisation + 0,25 pt</b>	<b>Taux d'évolution des coûts médicaux + 1 pt</b>
Engagement	(2,3) %	+ 9,8 %

Les charges comptabilisées s'expliquent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b>	<b>2017 Retraité</b>
Droits acquis par les salariés	(0,1)	(0,1)
Actualisation des droits projetés *	(0,7)	(0,9)
Curtailment	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>(0,8)</b>	<b>(1,0)</b>

\* L'actualisation des droits projetés est enregistrée en « Autres revenus et charges financiers ».

Les passifs financiers définis par la norme IFRS 9 comprennent les emprunts comptabilisés selon l'option juste valeur ou selon le coût amorti.

Ils sont inscrits au bilan dans les postes suivants : « Dettes financières courantes et non courantes » (note 26), « Dettes fiscales et sociales » (note 27) et « Dettes diverses » (note 28).

La ventilation des actifs et passifs financiers entre courants et non courants est déterminée par leur échéance à la date d'arrêt : inférieure ou supérieure à un an.

## Note 26 Endettement financier net

Les dettes financières sont généralement évaluées au coût amorti calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE).

### 26.1 Détail de l'endettement financier

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Emprunts obligataires	1 371,4	1 387,7
Emprunts auprès des établissements de crédit	485,6	195,7
Emprunts et dettes financières divers	1,2	0,9
Emprunts liés aux locations-financements	11,3	14,1
Instruments dérivés non courants	0,5	0,0
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>1 870,0</b>	<b>1 598,4</b>
Échéances à moins d'un an des emprunts à long terme	46,7	56,0
Concours bancaires et autres crédits à court terme *	665,3	365,3
Instruments dérivés courants	2,0	2,1
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>714,0</b>	<b>423,4</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>2 584,0</b>	<b>2 021,8</b>
Instruments dérivés actifs non courants et courants	(1,0)	(7,3)
Placements de trésorerie et disponibilités	(2 105,3)	(1 563,0)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>477,7</b>	<b>451,5</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>2 105,3</b>	<b>1 563,0</b>
* Dont banques créditrices.	34,6	62,7

La variation de la dette financière nette au cours de l'exercice s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	Montant au 31 décembre 2017 Retraité	Variations des flux de trésorerie	Effets des variations de change	Effets des variations de juste valeur	Variation de périmètre et autres mouvements	Montant au 31 décembre 2018
Emprunts obligataires	1 387,7	0,0	0,0	0,0	(16,2)	1 371,4
Emprunts auprès des établissements de crédit	195,7	401,3	(2,3)	0,0	(109,1)	485,6
Emprunts et dettes financières divers	0,9	0,1	0,0	0,0	0,2	1,2
Emprunts liés aux locations- financements	14,1	0,2	0,1	0,0	(3,1)	11,3
Instruments dérivés non courants	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>1 598,4</b>	<b>402,1</b>	<b>(2,2)</b>	<b>0,0</b>	<b>(128,2)</b>	<b>1 870,0</b>
Échéances à moins d'un an des emprunts à long terme	56,0	(137,3)	(1,6)	0,0	129,5	46,7
Concours bancaires et autres crédits à court terme	365,3	261,4	3,8	1,1	33,7	665,3
Instruments dérivés courants	2,1	(0,4)	0,0	0,3	0,0	2,0
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>423,4</b>	<b>123,7</b>	<b>2,2</b>	<b>1,4</b>	<b>163,2</b>	<b>714,0</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>2 021,8</b>	<b>525,8</b>	<b>0,0</b>	<b>1,4</b>	<b>35,0</b>	<b>2 584,0</b>
Instruments dérivés actifs non courants et courants	(7,3)	0,0	0,3	6,1	0,0	(1,0)
Placements de trésorerie et disponibilités	(1 563,0)	(515,6)	20,5	0,0	(47,3)	(2 105,3)
<b>TOTAL</b>	<b>451,5</b>	<b>10,2</b>	<b>20,8</b>	<b>7,5</b>	<b>(12,3)</b>	<b>477,7</b>



## 26.2 Échéancier

(en millions d'euros)	2020	2021	2022	2023	2024 et au-delà	Total
Emprunts obligataires	0,0	0,0	0,0	694,4	677,0	1 371,4
Emprunts auprès des établissements de crédit	85,3	7,8	139,8	196,8	55,8	485,6
Emprunts et dettes financières divers	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2
Emprunts liés aux locations financement	4,9	1,8	1,8	0,5	2,3	11,3
Instruments dérivés non courants	0,0	0,0	0,4	0,0	0,1	0,5
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>91,5</b>	<b>9,7</b>	<b>141,9</b>	<b>891,7</b>	<b>735,2</b>	<b>1 870,0</b>

## 26.3 Financement

Les principaux éléments du financement du Groupe sont décrits ci-dessous :

### OBLIGATIONS 2023

Faurecia a émis le 1<sup>er</sup> avril 2016 un montant de 700 millions d'euros d'obligations à échéance du 15 juin 2023, portant intérêt à 3,625 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2016.

Ces obligations sont cotées sur l'*Irish Stock Exchange (Global Exchange Market)*. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations.

Elles bénéficient d'une clause restreignant l'endettement additionnel au cas où l'EBITDA\*\* après certains ajustements est inférieur à deux fois les charges d'intérêt brutes, ainsi que de restrictions sur l'endettement du même type que celles du crédit syndiqué bancaire.

### OBLIGATIONS 2025

Faurecia a émis le 8 mars 2018 un montant de 700 millions d'euros d'obligations à échéance du 15 juin 2025, portant intérêt à 2,625 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2018.

Ces obligations bénéficient de clauses restrictives similaires à celles des obligations 2023, avec toutefois certaines restrictions allégées.

Le produit de ces obligations a été utilisé pour refinancer les 700 millions d'obligations à échéance du 15 juin 2022, portant intérêt à 3,125 %, qui avaient été émises en mars et avril 2015.

Ce refinancement a été réalisé via une opération d'échange intermédiée dans laquelle les porteurs d'obligations 2022 pouvaient apporter leurs titres à l'échange et recevoir des obligations nouvelles 2025. Le taux de succès de cet échange obligataire a été de plus de 77 %. Les titres qui n'étaient pas apportés à l'échange ont fait l'objet d'un remboursement

anticipé (*make-whole*) conformément à la notice d'émission. Le règlement de ces deux transactions a eu lieu le 8 mars 2018.

La prime de remboursement des obligations apportées à l'échange est amortie sur la durée de vie des obligations nouvelles échéance 2025 ; la prime de remboursement des obligations remboursées par anticipation a été comptabilisée en résultat financier.

Ces obligations sont cotées sur l'*Irish Stock Exchange (Global Exchange Market)*. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations.

### CRÉDIT SYNDIQUÉ

Faurecia a signé le 15 décembre 2014 un crédit syndiqué à échéance cinq ans, pour un montant de 1 200 millions d'euros. Ce crédit a été renégocié le 24 juin 2016, afin d'en étendre la maturité à cinq ans à compter de cette date, soit le 24 juin 2021, et d'en améliorer les termes et conditions.

Le 15 juin 2018, Faurecia a signé avec les banques participantes un second accord afin d'étendre à nouveau la maturité du crédit à cinq ans, soit le 15 juin 2023, avec deux options d'extension d'une année exerçables, sous réserve de l'accord des banques prêteuses, en juin 2019 et juin 2020, qui porteraient l'échéance de ce crédit respectivement à juin 2024 et juin 2025. Cette renégociation a une nouvelle fois permis d'améliorer les conditions économiques du crédit et d'améliorer la flexibilité financière du Groupe.

Conformément à la documentation de ce crédit, toutes les garanties émises par certaines filiales du Groupe en faveur des banques participantes à ce crédit ont disparu au moment où les obligations échéance décembre 2016 ont été remboursées en totalité, soit le 12 avril 2016.

Au 31 décembre 2018, cette facilité de crédit n'était pas tirée.

Cette facilité de crédit contient une seule clause restrictive en matière de ratios financiers consolidés : le ratio Dette Nette \*/ EBITDA \*\* doit être inférieur à 2,50. Le respect de ce ratio conditionne la disponibilité du crédit. Au 31 décembre 2018, cette condition était respectée.

\* Endettement net consolidé.

\*\* Marge opérationnelle, majorée des dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles, correspondant aux 12 derniers mois.

Ce crédit comporte certaines clauses restrictives sur les cessions d'actifs (toute cession représentant plus de 25 % de l'actif total consolidé serait soumise à autorisation des banques représentant les deux tiers du crédit syndiqué) et sur l'endettement de certaines filiales.

### FINANCEMENT DE L'ACQUISITION DE CLARION CO., LTD

À la suite des accords conclus le 26 octobre 2018 avec Clarion et Hitachi et de l'autorisation des autorités compétentes au titre du contrôle des concentrations, Faurecia a lancé le 30 janvier 2019 une offre publique d'achat amicale sur Clarion Co., Ltd (cf. note 2.3).

L'offre porte sur la totalité des actions Clarion (environ 56,55 millions d'actions) à un prix de 2 500 yens par action, soit un total d'environ 141,3 milliards de yen, ou environ 1,1 milliard d'euros.

La totalité du montant d'acquisition est couverte via des opérations de change à terme contingentes, c'est-à-dire qu'elles se transforment en opérations de change à terme à un cours déterminé à l'avance lorsque l'offre est un succès et que le prix d'acquisition doit être payé. Dans le cas contraire, les couvertures disparaissent sans que Faurecia ait à payer (ou à recevoir) quelque montant que ce soit, quel que soit le cours yen/euro.

Afin de sécuriser le financement de cette acquisition, le remboursement de certaines dettes de Clarion ainsi que les coûts d'intégration, Faurecia a mis en place un crédit relais

(*Bridge loan*) d'un montant de 1,3 milliard d'euros auprès d'une de ses principales banques. Ce crédit a une maturité d'un an, qui peut être portée à deux ans par l'exercice de deux options d'extension de six mois. Ce crédit comporte des clauses restrictives similaires à celles du crédit syndiqué de 1,2 milliard d'euros.

Au 31 décembre 2018, ce crédit relais n'était pas tiré et son montant a été réduit à 750 millions d'euros du fait du refinancement décrit ci-dessous.

Pour anticiper et sécuriser le refinancement de ce crédit relais, Faurecia a signé le 17 décembre un placement privé de droit allemand (*Schuldscheindarlehen*) pour un montant de 700 millions d'euros. Cette transaction comporte des tranches en euro et en dollar US, à taux fixe et à taux variable, avec des maturités de 4, 5 et 6 ans. Le règlement est intervenu pour 378 millions d'euros le 20 décembre et le solde a été reçu au début de janvier 2019. Les tranches USD ont été partiellement converties en ressources en EUR via des swaps de devise long terme (*cross-currency swaps*).

Enfin, au cours de l'année 2018, Faurecia a émis régulièrement des billets de trésorerie avec une date de maturité allant jusqu'à un an auprès d'investisseurs essentiellement en France.

Le groupe Faurecia est noté Ba1 par Moody's avec une perspective stable et BB+ avec une perspective stable par Fitch Ratings (hausse de ces deux notes de crédit le 20 février 2018). Le 31 janvier 2018, Standard & Poor's a attribué à Faurecia un *rating corporate* à long terme BB+, avec une perspective stable.

# 1 États financiers

Le groupe Faurecia – Activité et états financiers

L'échéancier global de liquidité du Groupe se présente comme suit au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)	Valeur Bilan		Échéancier contractuel non actualisé					
	Actif	Passif	Total	0-3 mois	3-6 mois	6-12 mois	1-5 ans	> 5 ans
Autres actifs financiers non courants	91,2		91,2				91,2	
Autres actifs non courants	46,2		46,2				46,2	
Créances commerciales	1 947,5		1 947,5	1 923,7	15,3	8,5		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 105,3		2 105,3	2 105,3				
Intérêts sur :								
<i>Emprunt obligataire 2023</i>		(114,2)	(114,2)		(12,7)	(12,7)	(88,8)	
<i>Emprunt obligataire 2025</i>		(119,4)	(119,4)		(9,2)	(9,2)	(73,5)	(27,6)
<i>Autres emprunts long terme</i>		(2,9)	(2,9)	(2,9)				
Emprunts liés aux locations financement (part CT)		(2,6)	(2,6)	(2,4)	(0,1)	(0,1)		
Autres passifs financiers courants		(706,5)	(706,5)	(696,8)	(6,7)	(3,0)		
Dettes fournisseurs		(4 562,6)	(4 562,6)	(4 544,7)	(6,4)	(11,5)		
Emprunts obligataires hors intérêts								
<i>Emprunt obligataire 2023</i>		(685,4)	(685,4)				(685,4)	
<i>Emprunt obligataire 2025</i>		(686,0)	(686,0)					(686,0)
Emprunts auprès des établissements de crédit								
<i>Crédit syndiqué</i>			0,0					
<i>Autres</i>		(485,6)	(485,6)				(429,8)	(55,8)
Emprunts et dettes financières divers		(1,2)	(1,2)				(1,2)	
Emprunts liés aux locations financement (part LT)		(11,3)	(11,3)				(9,0)	(2,3)
<b>Instruments dérivés de taux</b>		<b>(0,5)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
■ dont dérivés de taux en couverture de flux futurs		(0,5)	(0,5)	(0,5)				
■ dont dérivés de taux non qualifiés de couverture au sens IFRS			0,0					
<b>Instruments dérivés de change</b>	<b>30,8</b>	<b>(9,3)</b>	<b>21,5</b>	<b>20,0</b>	<b>1,2</b>	<b>1,6</b>	<b>(1,3)</b>	<b>0,0</b>
■ dont dérivés de change en couverture de juste valeur	1,1	(2,1)	(1,0)	0,2		0,1	(1,3)	
■ dont dérivés de change en couverture de flux futurs	29,6	(7,2)	22,4	19,7	1,2	1,5		
■ dont dérivés de change non qualifiés de couverture au sens IFRS	0,1	0,0	0,1	0,1				
<b>TOTAL</b>	<b>4 221,0</b>	<b>(7 387,5)</b>	<b>(3 166,5)</b>	<b>(1 198,3)</b>	<b>(18,6)</b>	<b>(26,4)</b>	<b>(1 151,6)</b>	<b>(771,7)</b>

## 26.4 Analyse des dettes financières

Au 31 décembre 2018, la partie à taux variable s'élevait à 37,7 % des dettes financières avant opérations de couverture.

(en millions d'euros)	2018	
Dettes financières à taux variable	975,3	37,7 %
Dettes financières à taux fixe	1 608,8	62,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 584,0</b>	<b>100,0 %</b>

Les dettes financières, compte tenu des swaps de change, se ventilent par devise de remboursement comme suit :

(en millions d'euros)	2018		2017 Retraité	
Euro	2 327,9	90,1 %	1 297,6	64,2 %
Dollar US	81,9	3,2 %	504,4	24,9 %
Autres devises	174,3	6,7 %	219,8	10,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 584,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2 021,8</b>	<b>100,0 %</b>

Sur l'ensemble de l'année 2018, le taux d'intérêt moyen pondéré de l'endettement financier brut est de 3,28 %.

## Note 27 Dettes fiscales et sociales

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Dettes envers le personnel (salaires)	353,6	344,1
Charges sociales	149,5	146,1
Participation des salariés	33,5	24,3
Autres dettes fiscales et sociales	81,4	112,9
<b>TOTAL</b>	<b>618,0</b>	<b>627,4</b>

## Note 28 Dettes diverses

(en millions d'euros)	2018	2017 Retraité
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	187,4	161,3
Produits constatés d'avance	31,9	91,7
Impôts courants	60,0	58,0
Autres dettes	53,5	81,5
Instruments dérivés de change opérationnels	7,3	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>340,1</b>	<b>392,7</b>

## Note 29 Instruments financiers

### 29.1 Instruments financiers inscrits au bilan

	2018		Ventilation par catégorie d'instruments <sup>(1)</sup>			
	Valeur au bilan	Valeur au bilan des éléments ne constituant pas des instruments financiers	Juste valeur par résultat <sup>(2)</sup>	Juste valeur par capitaux propres <sup>(2)</sup>	Actifs et passifs au coût amorti	Juste valeur des instruments financiers
<i>(en millions d'euros)</i>						
Autres titres de participation	60,7		60,7			60,7
Autres actifs financiers non courants	91,2				91,2	91,2
Créances clients et comptes rattachés	1 947,5	1 947,5			0,0	0,0
Autres créances d'exploitation	313,8	284,0	8,4	21,4	0,0	29,8
Créances diverses et charges payées d'avance	661,5	596,0			65,5	65,5
Instruments dérivés changes	1,0		1,0			1,0
Instruments dérivés taux	0,1		0,1			0,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 105,3		2 105,3			2 105,3
<b>ACTIFS</b>	<b>5 181,1</b>	<b>2 827,5</b>	<b>2 175,5</b>	<b>21,4</b>	<b>156,7</b>	<b>2 353,6</b>
Dettes financières non courantes *	1 870,0	1,2		0,5	1 868,3	1 865,3
Dettes financières courantes *	714,0		2,0		712,0	714,0
Acomptes reçus des clients	605,0	605,0			0,0	0,0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4 562,6	4 562,6			0,0	0,0
Dettes fiscales et sociales	618,0	618,0			0,0	0,0
Dettes diverses	340,1	332,8		7,3	0,0	7,3
Dont						
<i>Instruments dérivés changes</i>	7,3			7,3		7,3
<b>PASSIFS</b>	<b>8 709,7</b>	<b>6 119,6</b>	<b>2,0</b>	<b>7,8</b>	<b>2 580,3</b>	<b>2 586,6</b>

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en cours d'exercice.

(2) Tous les instruments financiers de cette catégorie sont des actifs et passifs financiers désignés comme tels dès l'origine.

\* La juste valeur des emprunts obligataires, hors coupon couru, s'établissait sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2018 : pour les obligations 2023 cotées 100,822 % du pair, à 705,8 millions d'euros ; et pour les obligations échéance 2025 cotées 94,587 % du pair, à 662,1 millions d'euros.

	2017 Retraité		Ventilation par catégorie d'instruments <sup>(1)</sup>			
	Valeur au bilan	Valeur au bilan des éléments ne constituant pas des instruments financiers	Juste valeur par résultat <sup>(2)</sup>	Juste valeur par capitaux propres <sup>(2)</sup>	Actifs et passifs au coût amorti	Juste valeur des instruments financiers
<i>(en millions d'euros)</i>						
Autres titres de participation	239,9		239,9			239,9
Autres actifs financiers non courants	96,8				96,8	96,8
Créances clients et comptes rattachés	1 859,3	1 859,3				0,0
Autres créances d'exploitation	270,3	266,4	0,2	3,7		3,9
Créances diverses et charges payées d'avance	556,0	532,0			24,0	24,0
Instruments dérivés changes	7,3		7,3			7,3
Instruments dérivés taux	0,0					0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 563,0		1 563,0			1 563,0
<b>ACTIFS</b>	<b>4 592,6</b>	<b>2 657,7</b>	<b>1 810,4</b>	<b>3,7</b>	<b>120,8</b>	<b>1 934,9</b>
Dettes financières non courantes *	1 598,4	0,9			1 597,5	1 671,4
Dettes financières courantes *	423,4				423,4	423,4
Acomptes reçus des clients	545,7	545,7				0,0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4 219,3	4 219,3				0,0
Dettes fiscales et sociales	627,4	627,4				0,0
Dettes diverses	392,7	390,4	1,7	0,6		2,3
Dont						
<i>Instruments dérivés changes</i>	1,9		1,7	0,2		1,9
<i>Instruments dérivés taux</i>	0,4			0,4		0,4
<b>PASSIFS</b>	<b>7 806,9</b>	<b>5 783,7</b>	<b>1,7</b>	<b>0,6</b>	<b>2 020,9</b>	<b>2 097,1</b>

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en cours d'exercice.

(2) Tous les instruments financiers de cette catégorie sont des actifs et passifs financiers désignés comme tels dès l'origine.

\* La juste valeur des emprunts obligataires, hors coupon couru, s'établissait sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2017 : pour les obligations échéance 2022 cotées 102,958 % du pair, à 720,7 millions d'euros ; et pour les obligations échéance 2023 cotées 105,695 % du pair, à 739,9 millions d'euros.

Les principales méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- les éléments comptabilisés à la juste valeur par résultat ainsi que les instruments dérivés de couverture, sont évalués par application d'une technique de valorisation faisant référence à des taux cotés sur le marché interbancaire (Euribor...) et à des cours de change fixés quotidiennement par la Banque Centrale Européenne ;

- les dettes financières sont essentiellement comptabilisées au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif (TIE) ;
- la juste valeur des créances et des dettes fournisseurs des activités industrielles et commerciales est assimilée à leur valeur au bilan, compte tenu de leurs échéances très courtes.



# 1 États financiers

Le groupe Faurecia – Activité et états financiers

Effet en résultat des instruments financiers :

(en millions d'euros)	2018	Ventilation par catégorie d'instruments		
	Effet en résultat retraité	Juste valeur par résultat	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Différences de change sur opérations commerciales	(6,8)	(7,0)		0,2
Produits sur prêts, titres de placement et trésorerie	9,6	9,6		
Charges de financement	(117,7)		(117,7)	
Autres revenus et charges financiers	(55,7)		(55,7)	
<b>Gains nets ou pertes nettes</b>	<b>(170,6)</b>	<b>2,6</b>	<b>(173,4)</b>	<b>0,2</b>

(en millions d'euros)	2017	Ventilation par catégorie d'instruments		
	Retraité	Juste valeur par résultat	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Différences de change sur opérations commerciales	1,4	1,3		0,1
Produits sur prêts, titres de placement et trésorerie	12,6	12,6		
Charges de financement	(120,9)		(120,9)	
Autres revenus et charges financiers	(23,0)		(23,0)	
<b>Gains nets ou pertes nettes</b>	<b>(129,9)</b>	<b>13,9</b>	<b>(143,9)</b>	<b>0,1</b>

Le tableau de passage des provisions pour dépréciation et les pertes de valeurs constatées pour chaque catégorie d'actifs financiers se présente ainsi au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)	Montant au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	Dotations	Pertes imputées	Reprises	Variation de périmètre et autres mouvements	Montant au 31 décembre 2018
Provisions créances clients	(15,7)	(5,5)	(0,5)	0,0	0,7	(21,0)
Titres non consolidés	(1,8)	(0,1)	0,0	0,0	0,0	(1,9)
Actifs financiers non courants	(26,7)	(1,1)	3,2	0,0	0,4	(24,2)
Autres créances d'exploitation et créances diverses	(9,1)	(26,5)	0,5	0,0	(0,7)	(35,8)
<b>TOTAL</b>	<b>(53,3)</b>	<b>(33,2)</b>	<b>3,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>(82,9)</b>

## 29.2 Instruments financiers – hiérarchie de juste valeur

Les instruments financiers évalués à la juste valeur sont de niveau 1 (prix cotés sur le marché) pour les placements à court terme de trésorerie, et de niveau 2 (évaluation par application d'une technique de valorisation faisant référence

à des taux cotés sur le marché interbancaire (Euribor...) et à des cours de change fixés quotidiennement par la Banque Centrale Européenne, basée sur les données observables sur les marchés, pour les instruments dérivés de change et de taux.

## Note 30 Couverture des risques de change et de taux d'intérêt

### 30.1 Opérations en devises et instruments dérivés

Les opérations en monnaies étrangères sont enregistrées au cours du jour de la transaction. À l'arrêté des comptes, les dettes et créances sont revalorisées au taux en vigueur à la date de clôture. Les écarts provenant de cette réévaluation sont inscrits au compte de résultat en marge opérationnelle pour les créances et dettes opérationnelles et en « Autres revenus et charges financiers » pour les autres créances ou dettes.

Les instruments dérivés cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré, avec des contreparties de premier rang, sont utilisés en couverture des risques de change et de taux. Ils sont inscrits dans le bilan pour leur juste valeur.

### 30.2 Couverture des risques de change

Faurecia couvre de façon centralisée le risque de change de ses filiales, lié à leurs opérations commerciales, au moyen d'opérations de change à terme ou optionnelles ainsi que de financement en devises. Cette gestion centralisée est mise en œuvre par la direction du financement et de la trésorerie du Groupe, sous la responsabilité de la direction générale. Les décisions de gestion sont prises au sein d'un comité de gestion des risques de marché qui se réunit mensuellement.

Les transactions futures sont couvertes sur la base des flux prévisionnels établis lors de la préparation des budgets validés par

la direction générale, ces prévisions étant remises régulièrement à jour. Les instruments dérivés contractés au titre de ces transactions futures sont qualifiés de *cash flow hedge* lorsqu'il existe une relation de couverture au sens de la norme IFRS 9.

Les filiales dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro bénéficient de prêts intragroupes dans leurs devises fonctionnelles. Ces prêts étant refinancés en euros et bien qu'ils soient éliminés en consolidation, ils contribuent à l'exposition au risque de change du Groupe et ce risque est couvert au moyen de swaps de change ou de financement dans la devise en question.

Les variations de juste valeur des instruments affectés à la couverture de chiffres d'affaires futurs (parties efficaces des couvertures) sont enregistrées en capitaux propres et sont reprises en marge opérationnelle à la date de réalisation du chiffre d'affaires couvert.

Les variations de juste valeur des instruments de couverture de créances et dettes commerciales sont enregistrées en marge opérationnelle.

Les variations de valeur des instruments de couverture des autres créances et dettes ainsi que les variations de valeur des parties non efficaces des couvertures (valeur temps de ces couvertures) sont enregistrées en autres produits et charges financiers à l'exception de la réévaluation à la juste valeur des couvertures de flux futurs qui est enregistrée en éléments recyclables en compte de résultat.

#### 2018

Devise de risque (en millions d'euros)	USD	CZK	CNY	RUB	GBP	PLN	MXN	ZAR
Actifs commerciaux (moins passifs)	0,0	(23,1)	(13,6)	11,2	(6,2)	(22,2)	0,0	0,0
Actifs financiers (moins passifs) <sup>(1)</sup>	(188,4)	0,0	0,0	0,0	(122,9)	0,0	0,0	0,0
Transactions futures <sup>(2)</sup>	193,1	(149,3)	50,4	93,5	(30,5)	(159,6)	(222,2)	27,3
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>4,7</b>	<b>(172,4)</b>	<b>36,8</b>	<b>104,7</b>	<b>(159,6)</b>	<b>(181,8)</b>	<b>(222,2)</b>	<b>27,3</b>
Instruments dérivés de change	69,3	83,1	0,0	(6,0)	123,0	106,4	162,7	0,0
Position nette après gestion	74,0	(89,4)	36,8	98,7	(36,6)	(75,4)	(59,5)	27,3

(1) Y compris financements inter-compagnies.

(2) Exposition commerciale prévue sur les six prochains mois.

#### 2017

Devise de risque (en millions d'euros)	USD	CZK	CNY	RUB	GBP	PLN	MXN	ZAR
Actifs commerciaux (moins passifs)	72,7	(43,0)	(7,2)	9,5	(5,4)	(0,6)	0,0	42,7
Actifs financiers (moins passifs) <sup>(1)</sup>	553,3	0,0	164,7	7,7	(60,9)	0,0	0,0	32,8
Transactions futures <sup>(2)</sup>	30,4	(52,6)	(10,0)	12,5	26,4	(89,3)	(117,2)	(0,9)
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>656,4</b>	<b>(95,6)</b>	<b>147,5</b>	<b>29,7</b>	<b>(39,9)</b>	<b>(89,9)</b>	<b>(117,2)</b>	<b>74,6</b>
Instruments dérivés de change	(581,4)	66,7	(162,7)	(13,7)	73,7	87,6	0,0	(30,5)
Position nette après gestion	74,9	(28,9)	(15,2)	16,0	33,8	(2,3)	(117,2)	44,2

(1) Y compris financements inter-compagnies.

(2) Exposition commerciale prévue sur les six prochains mois.

Les instruments de couverture sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur. Celle-ci est établie à partir des valorisations réalisées en interne à partir des données de marché et contrôlées avec les valorisations fournies par les contreparties bancaires.

## INFORMATION SUR LES NOTIONNELS COUVERTS

(en millions d'euros) 2018	Valeur au bilan			Échéances		
	Actif	Passif	Notionnel *	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Couverture à la juste valeur						
■ Contrats de change à terme	0,2	(0,1)	16,6	16,6	0,0	0,0
■ Swap de change inter-compagnies en devises	0,9	(0,7)	392,3	392,3	0,0	0,0
■ Cross-currency swap	0,0	(1,3)	104,8	0,0	104,8	0,0
Couverture de flux futurs						
■ Contrats de change à terme	2,2	(2,3)	391,8	391,8	0,0	0,0
■ Option de change	7,8	(4,9)	325,4	325,4	0,0	0,0
■ Termes contingents	19,6	0,0	1 102,8	1 102,8	0,0	0,0
Non éligible à la comptabilité de couverture	0,1	0,0	31,3	31,3	0,0	0,0
	<b>30,8</b>	<b>(9,3)</b>				

\* Notionnel en valeur absolue.

(en millions d'euros) 2017 Retraité	Valeur au bilan			Échéances		
	Actif	Passif	Notionnel *	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Couverture à la juste valeur						
■ Contrats de change à terme	0,1	0,0	11,6	11,6	0,0	0,0
■ Swap de change inter-compagnies en devises	7,3	(1,7)	795,8	795,8	0,0	0,0
■ Cross-currency swap	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Couverture de flux futurs						
■ Contrats de change à terme	3,7	(0,2)	259,2	259,2	0,0	0,0
Non éligible à la comptabilité de couverture	0,1	0,0	29,0	29,0	0,0	0,0
	<b>11,2</b>	<b>(1,9)</b>				

\* Notionnel en valeur absolue.

La sensibilité du résultat et des capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2018, résultant d'une variation de chaque devise de risque par rapport à l'euro, se présente comme suit pour les principales devises auxquelles est exposé le Groupe :

Devise de risque (en millions d'euros)	USD	CZK	CNY	RUB	GBP	PLN	MXN	ZAR
2018	1,15	25,72	7,88	79,72	0,89	4,30	22,49	16,46
Hypothèses de variation (Dépréciation devise de risque/ EUR)								
	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %
<b>Taux après sensibilité</b>	<b>1,20</b>	<b>27,01</b>	<b>8,27</b>	<b>83,70</b>	<b>0,94</b>	<b>4,52</b>	<b>23,62</b>	<b>17,28</b>
Impact sur le résultat avant impôt (en millions d'euros)								
	0,15	1,24	0,68	(0,28)	0,60	1,09	0,00	0,00
Impact sur les capitaux propres (en millions d'euros)								
	7,17	(4,02)	0,00	0,00	0,00	(5,03)	(0,14)	0,00

Ces impacts traduisent, d'une part, l'effet en résultat de la variation des cours de change, sur la valorisation au taux de clôture, des actifs et passifs figurant au bilan, net de l'impact de la variation de valeur intrinsèque des instruments de couverture éligibles à la couverture de juste valeur ou non éligibles et,

d'autre part, l'effet en capitaux propres, de la variation de valeur intrinsèque des instruments de couverture pour les dérivés éligibles à la comptabilité de couverture des flux futurs (cash flow hedge).

### COUVERTURE DU RISQUE DE CHANGE LIÉ À L'ACQUISITION DE CLARION CO., LTD

La totalité du montant de l'acquisition, soit environ 141,3 milliards de yens, ou environ 1,1 milliard d'euros, est couverte via des opérations de change à terme contingentes, c'est-à-dire qu'elles se transforment en opérations de change à terme à un cours déterminé à l'avance lorsque l'offre est un succès et le prix d'acquisition doit être payé. Dans le cas contraire, les couvertures disparaissent sans que Faurecia ait à payer (ou à recevoir) quelque montant que ce soit, quel que soit le cours yen/euro.

Compte tenu de sa nature contingente, l'exposition sous-jacente n'est pas incluse dans les tableaux qui décrivent le risque de change devise par devise et sa sensibilité, lesquels se rapportent essentiellement à une exposition, commerciale et financière, certaine ou hautement probable. La valeur de marché intrinsèque de cette couverture est passée au bilan et enregistrée en autres éléments du résultat global. La composante de valeur temps de cette couverture est passée en résultat financier pour 1,8 million d'euros en 2018. Cette valeur temps est définie comme étant la valeur de la décote entre le cours garanti par le terme contingent et le cours à terme de marché au moment de la réalisation de l'opération de couverture. Son montant (qui dépend de la date effective du règlement de l'offre d'achat de Clarion) est estimé à

5,3 millions d'euros, soit moins de 0,5 % du montant couvert. Le montant net figurant au bilan est de 19,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

### 30.3 Couverture du risque de taux

Faurecia gère de façon centralisée la couverture du risque de taux. Cette gestion est mise en œuvre par la direction du financement et de la trésorerie du Groupe, sous la responsabilité de la direction générale. Les décisions de gestion sont prises au sein d'un comité de gestion des risques de marché qui se réunit mensuellement.

La variation de juste valeur des instruments de couverture de taux pour lesquels les relations de couvertures ne répondent pas aux critères définis par la norme IFRS 9, ou pour lesquels il n'a pas été choisi d'appliquer la comptabilité de couverture, est portée directement en autres produits et charges financiers.

Le tableau ci-dessous montre la position de taux du Groupe en fonction de la nature des instruments de bilan et des instruments dérivés (taux fixe ou taux variable). Les actifs financiers comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie ; les instruments de couverture de taux comprennent les swaps de taux ainsi que les instruments optionnels qui sont dans la monnaie.

(en millions d'euros) 2018	Moins de 1 an		De 1 à 2 ans		De 2 à 5 ans		Plus de 5 ans		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Actifs financiers		2 106,3								2 106,3
Passifs financiers	(1,4)	(710,4)	(26,4)	0,0	(857,4)	(239,8)	(723,6)	(25,0)	(1 608,8)	(975,2)
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>(1,4)</b>	<b>1 395,9</b>	<b>(26,4)</b>	<b>0,0</b>	<b>(857,4)</b>	<b>(239,8)</b>	<b>(723,6)</b>	<b>(25,0)</b>	<b>(1 608,8)</b>	<b>1 131,1</b>
Instruments de couverture de taux	0,0	0,0	0,0	0,0	(152,0)	152,0	(25,0)	25,0	(177,0)	177,0
<b>Position nette après gestion</b>	<b>(1,4)</b>	<b>1 395,9</b>	<b>(26,4)</b>	<b>0,0</b>	<b>(1 009,4)</b>	<b>(87,8)</b>	<b>(748,6)</b>	<b>0,0</b>	<b>(1 785,8)</b>	<b>1 308,1</b>

Les *cross-currency swaps* taux variable/taux fixe sont inclus dans la position de taux ci-dessus, mais leur valeur au bilan et leurs montants notionnels sont inclus dans la table correspondante des instruments dérivés de change en note 30.2 et non dans la table des instruments de taux ci-dessous.

(en millions d'euros) 2017 Retraité	Moins de 1 an		De 1 à 2 ans		De 2 à 5 ans		Plus de 5 ans		Total	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Actifs financiers		1 570,3								1 570,3
Passifs financiers	(1,4)	(416,4)	(41,5)	0,0	(775,6)	(70,5)	(716,4)	0,0	(1 534,9)	(486,9)
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>(1,4)</b>	<b>1 153,9</b>	<b>(41,5)</b>	<b>0,0</b>	<b>(775,6)</b>	<b>(70,5)</b>	<b>(716,4)</b>	<b>0,0</b>	<b>(1 534,9)</b>	<b>1 083,4</b>
Instruments de couverture de taux	(400,0)	400,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(400,0)	400,0
<b>Position nette après gestion</b>	<b>(401,4)</b>	<b>1 553,9</b>	<b>(41,5)</b>	<b>0,0</b>	<b>(775,6)</b>	<b>(70,5)</b>	<b>(716,4)</b>	<b>0,0</b>	<b>(1 934,9)</b>	<b>1 483,4</b>

Les principales composantes de la dette à taux fixe sont :

- les obligations à échéance juin 2022 émises en mars et avril 2015 pour un montant total de 700 millions d'euros ;
- les obligations à échéance juin 2023 émises en avril 2016 pour un montant de 700 millions d'euros ;
- une partie du *Schuldscheindarlehen* (voir note 26.3, paragraphe « Financement de l'acquisition de Clarion Co., Ltd ») émis en décembre 2018.

Les instruments dérivés de taux en portefeuille au 31 décembre 2018 visent à protéger contre une hausse des taux la part à taux variable du *Schuldscheindarlehen*.

La seconde tranche du *Schuldscheindarlehen*, dont les fonds ont été reçus en janvier 2019, a également fait l'objet de couvertures de taux réalisées au début de l'année 2019.

Le détail des notionnels d'instruments de couverture est le suivant :

(en millions d'euros) 2018	Valeur au bilan		Notionnel par échéances		
	Actif	Passif	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Options de taux	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Swap taux variable/taux fixe	0,0	(0,5)	0,0	104,0	25,0
Primes restant à verser	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>0,0</b>	<b>(0,5)</b>	<b>0,0</b>	<b>104,0</b>	<b>25,0</b>

(en millions d'euros) 2018 Retraité	Valeur au bilan		Notionnel par échéances		
	Actif	Passif	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Options de taux	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Swap taux variable/taux fixe	0,0	(0,4)	400,0	0,0	0,0
Primes restant à verser	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>0,0</b>	<b>(0,4)</b>	<b>400,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Une partie de la dette étant à taux variable comme l'indique le tableau de la note 26.4, une hausse des taux courts aurait pour effet d'augmenter les intérêts financiers de la dette.

Les tests de sensibilité mis en œuvre, en prenant pour hypothèse une hausse de 100 points de base du niveau moyen des taux

d'intérêts par rapport à la courbe des taux du 31 décembre 2018, montrent que l'effet sur le montant des charges de financement nettes (avant impôt) ne serait pas significatif, compte tenu des caractéristiques de la dette et des instruments dérivés existants au 31 décembre 2018.

## 30.4 Risque de contrepartie sur les instruments dérivés

Faurecia conclut l'essentiel de ses transactions sur produits dérivés avec des banques commerciales faisant partie de son *pool* de banques, et dont la notation ne crée pas un risque de contrepartie matériel. La prise en compte des conventions de compensation des produits dérivés existant avec les contreparties est résumée dans les tableaux ci-dessous :

	(a)	(b)	(c) = (a) - (b)	(d) Effet des « autres accords de compensation » (ne répondant pas aux critères de compensation IAS 32)		(e) = (c) - (d)
				Instrument Financiers	Juste valeur des collatéraux financiers	
<b>Actifs financiers au 31 décembre 2018</b> (en millions d'euros)	<b>Valeur brute comptable (avant compensation)</b>	<b>Montants bruts compensés (conformément à IAS 32)</b>	<b>Montants nets présentés au bilan</b>			<b>Exposition nette</b>
Dérivés	11,2		11,2	7,2		4,0
Autres instruments financiers						
<b>TOTAL</b>	<b>11,2</b>	<b>0,0</b>	<b>11,2</b>	<b>7,2</b>	<b>0,0</b>	<b>4,0</b>

Passifs financiers au 31 décembre 2018 <i>(en millions d'euros)</i>	(a)	(b)	(c) = (a) - (b)	(d) Effet des « autres accords de compensation » (ne répondant pas aux critères de compensation IAS 32)		(e) = (c) - (d)
	Valeur brute comptable (avant compensation)	Montants bruts compensés (conformément à IAS 32)	Montants nets présentés au bilan	Instruments Financiers	Juste valeur des collatéraux financiers	Exposition nette
Dérivés	9,8		9,8	7,2		2,6
Autres instruments financiers						
<b>TOTAL</b>	<b>9,8</b>	<b>0,0</b>	<b>9,8</b>	<b>7,2</b>	<b>0,0</b>	<b>2,6</b>

## Note 31 Engagements donnés et passifs éventuels

### ENGAGEMENTS DONNÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017 Retraité
Redevances à payer sur contrats de location simple	870,4	648,2
Garanties données au titre de l'endettement financier :		
■ hypothèques sur différents immeubles du Groupe	2,0	2,0
Dettes cautionnées	55,4	59,3
Commandes fermes d'immobilisations corporelles et incorporelles	164,3	132,0
Divers	1,1	1,3
<b>TOTAL</b>	<b>1 093,2</b>	<b>842,8</b>

Les échéanciers des redevances sur location simple se ventilent de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017 Retraité
N + 1	160,8	140,1
N + 2	129,9	98,0
N + 3	113,7	82,9
N + 4	89,3	70,2
N + 5 et au-delà	376,7	257,0
<b>TOTAL</b>	<b>870,4</b>	<b>648,2</b>

Échéances des hypothèques et cautions :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018
■ à moins de 1 an	53,2
■ de 1 an à 5 ans	2,3
■ plus de 5 ans	1,9
<b>TOTAL</b>	<b>57,4</b>



## Note 32 Parties liées

Les transactions entre sociétés consolidées ont été éliminées par le processus de consolidation. Par ailleurs, dans le cours normal de ses activités, le Groupe entretient des relations d'affaires

avec certaines entités non consolidées ou comptabilisées par mise en équivalence pour des valeurs non significatives.

### 32.1 Relations avec le groupe PSA

Le groupe Faurecia est géré de manière autonome et entretient des relations commerciales avec le groupe PSA dans des conditions similaires à celles qui prévalent avec les autres constructeurs.

Ces relations commerciales avec le groupe PSA et les entités comptabilisées par mise en équivalence (cf. note 13) se traduisent comme suit dans les comptes consolidés du Groupe :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b>	<b>2017 Retraité</b>
Chiffre d'affaires	2 182,6	2 078,2
Achats de produits, prestations et matières	15,8	17,8
Créances *	406,6	522,2
Dettes fournisseurs	94,5	107,0
* Avant cession sans recours de créances pour :	221,6	273,7

### 32.2 Rémunération des dirigeants

Le montant global des rémunérations allouées au titre de l'exercice 2018 aux membres du conseil d'administration et

aux membres du comité exécutif en fonction au 31 décembre 2018 s'élève à 11 882 938 euros dont 596 000 euros au titre des jetons de présence, contre 9 521 431 euros en 2017 dont 512 400 euros au titre des jetons de présence.

## Note 33 Honoraires des commissaires aux comptes

	PricewaterhouseCoopers				Ernst & Young			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2018	2017 Retraité	2018	2017 Retraité	2018	2017 Retraité	2018	2017 Retraité
<i>(en millions d'euros)</i>								
<b>AUDIT</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	0,5	0,5	10,2 %	9,4 %	0,5	0,5	10,6 %	10,9 %
Filiales intégrées globalement	3,6	3,9	73,5 %	73,6 %	3,4	3,6	72,3 %	78,3 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>4,1</b>	<b>4,4</b>	<b>83,7 %</b>	<b>83,0 %</b>	<b>3,9</b>	<b>4,1</b>	<b>83,0 %</b>	<b>89,1 %</b>
Services autres que la certification des comptes								
Émetteur	0,4	0,9	8,2 %	17,0 %	0,5	0,5	10,6 %	10,9 %
Filiales intégrées globalement	0,4	0,0	8,2 %	0,0 %	0,3	0,0	6,4 %	0,0 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>16,3 %</b>	<b>17,0 %</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>	<b>17,0 %</b>	<b>10,9 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4,9</b>	<b>5,3</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Les services autres que la certification des comptes fournis par PricewaterhouseCoopers Audit à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constitués de diligences relatives à l'émission d'attestations, de rapports de procédures convenues, de rapports d'audit contractuels, de lettres de confort dans le cadre d'une opération de financement, de consultations techniques et de travaux de revue du dispositif de contrôle interne.

Les services autres que la certification des comptes fournis par Ernst & Young Audit à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constitués de diligences relatives à l'émission d'attestations, de la déclaration de performance extra-financière, d'audits contractuels et de diligences liées à des projets de désinvestissement, de consultations ainsi que des lettres de confort dans le cadre d'une opération de financement.

## Note 34 Société mère consolidante

Les comptes consolidés du Groupe, dont la société mère est Peugeot S.A., maison mère du groupe PSA – 7, rue Henri-Sainte-Claire-Deville, 92500 Rueil-Malmaison (France) – sont inclus dans la consolidation de celui-ci.

Au 31 décembre 2018, Peugeot S.A. détient 46,34 % du capital de la société Faurecia et 63,11 % des droits de vote.

## Note 35 Dividendes

Le conseil d'administration a décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires la distribution d'un dividende de 1,25 euro par action.

## 1.1.2.6. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2018

	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% de contrôle *
<b>I - SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE</b>			
Faurecia	France	Société mère	Société mère
<b>Afrique du Sud</b>			
Faurecia Exhaust Systems South Africa, Ltd	Afrique du Sud	100	100
Faurecia Interior Systems South Africa (Pty), Ltd	Afrique du Sud	100	100
Faurecia Interior Systems Pretoria (Pty), Ltd	Afrique du Sud	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies South Africa (CapeTown) (Pty), Ltd	Afrique du Sud	100	100
<b>Allemagne</b>			
Faurecia Autositze GmbH	Allemagne	100	100
Faurecia Abgastechnik GmbH	Allemagne	100	100
Faurecia Angell – Demmel GmbH	Allemagne	100	100
Faurecia Automotive GmbH	Allemagne	100	100
Faurecia Innenraum Systeme GmbH	Allemagne	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies, Germany GmbH	Allemagne	100	100
Hug Engineering GmbH	Allemagne	100	100
<b>Argentine</b>			
Faurecia Sistemas De Escape Argentina S.A.	Argentine	100	100
Faurecia Argentina S.A.	Argentine	100	100
<b>Belgique</b>			
Faurecia Automotive Belgium	Belgique	100	100
Faurecia Industrie N.V.	Belgique	100	100
<b>Brésil</b>			
Faurecia Automotive do Brasil, Ltda	Brésil	100	100
FMM Pernambuco Componentes Automotivos, Ltda	Brésil	51	100
<b>Canada</b>			
Faurecia Emissions Control Technologies Canada, Ltd	Canada	100	100
<b>Chine</b>			
Faurecia Exhaust Systems Changchun Co., Ltd	Chine	51	100
Changchun Faurecia Xuyang Automotive Seat Co., Ltd	Chine	60	100
Faurecia – GSK (Wuhan) Automotive Seating Co., Ltd	Chine	51	100
Faurecia (Wuxi) Seating Components Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia Tongda Exhaust Systems Wuhan Co., Ltd	Chine	50	100
Faurecia Honghu Exhaust Systems Shanghai, Co., Ltd	Chine	66	100
Faurecia (Changchun) Automotive Systems Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies Development (Shanghai) Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia (Shanghai) Automotive Systems Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia (Qingdao) Exhaust Systems Co., Ltd	Chine	100	100

\* Cumul des pourcentages de participation des sociétés consolidées par intégration globale.

	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% de contrôle *
Faurecia (China) Holding Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia (Guangzhou) Automotive Systems Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Chongqing) Co., Ltd	Chine	72,5	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Yantai) Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia (Chengdu) Emissions Control Technologies Co., Ltd	Chine	51	100
Faurecia (Nanjing) Automotive Systems Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia (Shenyang) Automotive Systems Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia (Wuhan) Automotive Components Systems Co., Ltd	Chine	100	100
Changchun Faurecia Xuyang Interior Systems Co., Ltd	Chine	60	100
Chengdu Faurecia Limin Automotive Systems Co., Ltd	Chine	79,19	100
Faurecia (Yancheng) Automotive Systems Co., Ltd	Chine	100	100
CSM Faurecia Automotive Parts Co., Ltd	Chine	50	100
Faurecia NHK (Xiangyang) Automotive Seating Co., Ltd	Chine	51	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Beijing) Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Nanchang) Co., Ltd	Chine	51	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Ningbo) Co., Ltd	Chine	91	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Foshan) Co., Ltd	Chine	51	100
Foshan Faurecia Xuyang Interior Systems Co., Ltd	Chine	60	100
Faurecia PowerGreen Emissions Control Technologies (Shanghai) Co., Ltd	Chine	91	100
Faurecia Emissions Control Technologies (Ningbo Hangzhou Bay New District) Co., Ltd	Chine	66	100
Shanghai Faurecia Automotive Seating Co., Ltd	Chine	55	100
Changsha Faurecia Emissions Control Technologies Co., Ltd	Chine	100	100
Dongfeng Faurecia Automotive Interior Co., Ltd	Chine	50	100
Borgward Faurecia (Tianjin) Auto Systems Co., Ltd	Chine	51	100
Faurecia Exhaust Systems (Shanghai) Co., Ltd	Chine	100	100
Chongqing Faurecia Changpeng Automotive Parts Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia (Jimo) Emissions Control Technologies Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia (Tianjin) Emission Control Technologies Co., Ltd	Chine	51	100
Faurecia Yinlun (Weifang) Emission Control Technologies Co., Ltd	Chine	52	100
Tianjin Faurecia Xuyang Automotive System Co., Ltd	Chine	60	100
Dongfeng Faurecia Emissions Control Technologies Co., Ltd	Chine	50	100
Faurecia (Changshu) Automotive System Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia (Liuzhou) Automotive Seating Co., Ltd	Chine	50	100
Jiangxi Faurecia Coagent Electronics Co., Ltd	Chine	50,1	100
Shenzhen Faurecia Automotive Parts Co., Ltd	Chine	70	100
Faurecia (Hangzhou) Automotive Systems Co., Ltd	Chine	100	100
Faurecia (Liuzhou) Automotive Interior Systems Co., Ltd	Chine	50	100
Guangdong Coagent Global S&T Co., Ltd	Chine	50,1	100
Faurecia Chongqing Zhuotong Automotive Interior Systems Co., Ltd	Chine	50	100
Shanghai Faurecia Automotive Seating component Co., Ltd	Chine	55	100
Parrot Automotive Shenzhen	Chine	100	100
Coagent Global Limited	Chine	50,1	100
Parrot Automotive Asia Pacific Ltd	Chine	100	100

\* Cumul des pourcentages de participation des sociétés consolidées par intégration globale.

# 1 États financiers

Le groupe Faurecia – Activité et états financiers

	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% de contrôle *
<b>Corée du Sud</b>			
Faurecia Korea, Ltd	Corée du Sud	100	100
FCM Yeongcheon	Corée du Sud	100	100
FAS Yeongcheon	Corée du Sud	100	100
<b>Espagne</b>			
Asientos de Castilla Leon, S.A.	Espagne	100	100
Asientos del Norte, S.A.	Espagne	100	100
Faurecia Asientos Para Automovil España, S.A.	Espagne	100	100
Faurecia Sistemas De Escape España, S.A.	Espagne	100	100
Tecnoconfort	Espagne	50	100
Asientos de Galicia, SL	Espagne	100	100
Faurecia Automotive España, SL	Espagne	100	100
Faurecia Interior System España, S.A.	Espagne	100	100
Faurecia Interior System SALC España, SL	Espagne	100	100
Valencia Modulos de Puertas, SL	Espagne	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies, Pamplona, SL	Espagne	100	100
Incalplas, SL	Espagne	100	100
Faurecia Holding España, SL	Espagne	100	100
Faurecia Automotive Industrie Spain, SL	Espagne	100	100
<b>États-Unis</b>			
Faurecia Emissions Control Systems NA, LLC	États-Unis	100	100
Faurecia Automotive Seating, LLC	États-Unis	100	100
Faurecia USA Holdings, Inc.	États-Unis	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies, USA, LLC	États-Unis	100	100
Faurecia Interior Systems, Inc.	États-Unis	100	100
Faurecia Madison Automotive Seating, Inc.	États-Unis	100	100
Faurecia Interiors Louisville, LLC	États-Unis	100	100
Faurecia Interior Systems Saline, LLC	États-Unis	100	100
Faurecia Mexico Holdings, LLC	États-Unis	100	100
FNK North America, Inc.	États-Unis	100	100
Faurecia North America, Inc.	États-Unis	100	100
Hug Engineering Inc.	États-Unis	100	100
Faurecia DMS	États-Unis	100	100
<b>France</b>			
Faurecia Sièges d'Automobile	France	100	100
Faurecia Industries	France	100	100
ECSA – Études et Construction de Sièges pour l'Automobile	France	100	100
Siebret	France	100	100
Siedoubs	France	100	100
Sielest	France	100	100
Siemar	France	100	100
Faurecia Seating Flers	France	100	100
Faurecia Investments	France	100	100
Trecia	France	100	100

\* Cumul des pourcentages de participation des sociétés consolidées par intégration globale.

	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% de contrôle *
Faurecia Automotive Holdings	France	100	100
Faurecia Automotive Industrie	France	100	100
Faurecia Intérieur Industrie	France	100	100
Faurecia Systèmes d'Échappement	France	100	100
Faurecia Services Groupe	France	100	100
Faurecia Exhaust International	France	100	100
Faurecia – Metalloprodukcia Holding	France	70	100
Faurecia Smart Technologies	France	100	100
Faurecia Intérieurs Saint-Quentin	France	100	100
Faurecia Intérieurs Mornac	France	100	100
Faurecia Ventures	France	100	100
Faurecia Automotive Composites	France	100	100
Hambach Automotive Exteriors	France	100	100
Hennape Six	France	100	100
Parrot Faurecia Automotive S.A.S	France	100	100
<b>Grande-Bretagne</b>			
Faurecia Automotive Seating UK, Ltd	Grande-Bretagne	100	100
Faurecia Midlands, Ltd	Grande-Bretagne	100	100
SAI Automotive Fradley, Ltd	Grande-Bretagne	100	100
SAI Automotive Washington, Ltd	Grande-Bretagne	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies UK, Ltd	Grande-Bretagne	100	100
<b>Hongrie</b>			
Faurecia Emissions Control Technologies, Hungary Kft	Hongrie	100	100
<b>Inde</b>			
Faurecia Automotive Seating India Private, Ltd	Inde	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies India Private, Ltd	Inde	74	100
Faurecia Interior Systems India Private, Ltd	Inde	100	100
<b>Israël</b>			
Faurecia Security Technologies	Israël	100	100
<b>Italie</b>			
Faurecia Emissions Control Technologies, Italy SRL	Italie	100	100
Hug Engineering Italia S.r.l.	Italie	100	100
<b>Japon</b>			
Faurecia Japan K.K.	Japon	100	100
Faurecia Howa Interiors Co., Ltd	Japon	50	100
<b>Luxembourg</b>			
Faurecia AST Luxembourg S.A.	Luxembourg	100	100
Faurecia Luxembourg Sarl	Luxembourg	100	100
<b>Malaisie</b>			
Faurecia HICOM Emissions Control Technologies (M)	Malaisie	65	100
<b>Maroc</b>			
Faurecia Équipements Automobiles Maroc	Maroc	100	100
Faurecia Automotive Systems Technologies	Maroc	100	100
Faurecia Automotive Industries Morocco SARL	Maroc	100	100

\* Cumul des pourcentages de participation des sociétés consolidées par intégration globale.

	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% de contrôle *
<b>Mexique</b>			
Faurecia Sistemas Automotrices de Mexico, S.A. de C.V.	Mexique	100	100
Servicios Corporativos de Personal Especializado, S.A. de C.V.	Mexique	100	100
Exhaust Services Mexicana, S.A. de C.V.	Mexique	100	100
ET Mexico Holdings II, S. de R.L. de C.V.	Mexique	100	100
Faurecia Howa Interior Mexico, S.A. de C.V.	Mexique	51	100
<b>Pays-Bas</b>			
ET Dutch Holdings BV	Pays-Bas	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies Netherlands BV	Pays-Bas	100	100
Hug Engineering BV	Pays-Bas	100	100
<b>Pologne</b>			
Faurecia Automotive Polska S.A.	Pologne	100	100
Faurecia Walbrzych S.A.	Pologne	100	100
Faurecia Grojec R&D Center S.A.	Pologne	100	100
Faurecia Legnica S.A.	Pologne	100	100
Faurecia Gorzow S.A.	Pologne	100	100
<b>Portugal</b>			
Faurecia – Assentos de Automovel, Lda	Portugal	100	100
SASAL	Portugal	100	100
Faurecia – Sistemas De Escape Portugal, Lda	Portugal	100	100
EDA – Estofagem de Assentos, Lda	Portugal	100	100
Faurecia Sistemas de Interior de Portugal, Componentes Para Automoveis S.A.	Portugal	100	100
<b>République Tchèque</b>			
Faurecia Exhaust Systems, S.R.O.	Rép. Tchèque	100	100
Faurecia Automotive Czech Republic, S.R.O.	Rép. Tchèque	100	100
Faurecia Interior Systems Bohemia, S.R.O.	Rép. Tchèque	100	100
Faurecia Components Pisek, S.R.O.	Rép. Tchèque	100	100
Faurecia Interiors Pardubice, S.R.O.	Rép. Tchèque	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies Mlada Boleslav, S.R.O.	Rép. Tchèque	100	100
Faurecia Plzen	Rép. Tchèque	100	100
<b>Roumanie</b>			
Faurecia Romania S.R.L.	Roumanie	100	100
Euro Auto Plastic Systems S.R.L.	Roumanie	50	100
<b>Russie</b>			
OOO Faurecia Interior Luga	Russie	100	100
OOO Faurecia Metalloprodukcja Exhaust Systems	Russie	70	100
OOO Faurecia Automotive Development	Russie	100	100
OOO Faurecia Automotive Exteriors Bumpers	Russie	100	100
<b>Slovaquie</b>			
Faurecia Automotive Slovakia SRO	Slovaquie	100	100
<b>Suède</b>			
Faurecia Interior Systems Sweden AB	Suède	100	100

\* Cumul des pourcentages de participation des sociétés consolidées par intégration globale.



	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% de contrôle *
<b>Suisse</b>			
Hug Engineering AG	Suisse	100	100
Faurecia Switzerland Sarl	Suisse	100	100
<b>Thaïlande</b>			
Faurecia Interior Systems (Thailand) Co., Ltd	Thaïlande	100	100
Faurecia Emissions Control Technologies, Thailand Co., Ltd	Thaïlande	100	100
Faurecia & Summit Interior Systems (Thailand) Co., Ltd	Thaïlande	50	100
<b>Tunisie</b>			
Société Tunisienne d'Équipements d'Automobile	Tunisie	100	100
Faurecia Informatique Tunisie	Tunisie	100	100
<b>Turquie</b>			
Faurecia Polifleks Otomotiv Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	Turquie	100	100
<b>Uruguay</b>			
Faurecia Automotive Del Uruguay, S.A.	Uruguay	100	100
<b>II - SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE</b>			
<b>Allemagne</b>			
SAS Autosystemtechnik GmbH und Co., KG	Allemagne	50	50
<b>Chine</b>			
Changchun Xuyang Faurecia Acoustics & Soft Trim Co., Ltd	Chine	40	40
Zhejiang Faurecia Limin Interior & Exterior Systems Co., Ltd	Chine	50	50
Xiangtan Faurecia Limin Interior & Exterior Systems Co., Ltd	Chine	50	50
Lanzhou Limin Automotive Parts Co., Ltd	Chine	50	50
Jinan Jidao Auto Parts Co., Ltd	Chine	50	50
Changchun Faurecia Xuyang Automotive Components Technologies R&D Co., Ltd	Chine	45	45
Dongfeng Faurecia Automotive Exterior Co., Ltd	Chine	50	50
Dongfeng Faurecia (Wuhan) Automotive Parts Sales Co., Ltd	Chine	50	50
Qinhuangdao WKW-FAD Automotive Interior Parts Co., Ltd	Chine	50	50
Dongfeng Faurecia (Xiangyang) Emissions Systems Co., Ltd	Chine	50	50
Faurecia Liuzhou Automotive Seating Sales Co., Ltd	Chine	50	50
Chongqing Guangneng Faurecia Interior Systems Co., Ltd	Chine	50	50
Hongtai Faurecia Composite (Wuhan) Co., Ltd	Chine	50	50
<b>Espagne</b>			
Componentes de Vehiculos de Galicia, S.A.	Espagne	50	50
Copo Iberica, S.A.	Espagne	50	50
Industrias Cousin Frères, SL	Espagne	50	50
<b>États-Unis</b>			
Detroit Manufacturing Systems, LLC	États-Unis	49	49
DMS leverage lender, LLC	États-Unis	49	49
DMS Toledo, LLC	États-Unis	49	49
<b>France</b>			
Automotive Performance Materials (APM)	France	50	50
<b>Inde</b>			
NHK F. Krishna India Automotive Seating Private, Ltd	Inde	19	19
Basis Mold India Private Ltd	Inde	38	38

\* Cumul des pourcentages de participation des sociétés consolidées par intégration globale.

# 1 États financiers

Le groupe Faurecia – Activité et états financiers

	Pays	% d'intérêt de la société mère dans le capital	% de contrôle *
<b>Italie</b>			
Ligneos Srl	Italie	50	50
<b>Japon</b>			
Faurecia – NHK Co., Ltd	Japon	50	50
<b>Portugal</b>			
Vanpro Assentos, Lda	Portugal	50	50
<b>Turquie</b>			
Teknik Malzeme Ticaret Ve Sanayi AS	Turquie	50	50

\* Cumul des pourcentages de participation des sociétés consolidées par intégration globale.

### 1.1.3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Aux Actionnaires,

#### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Faurecia relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

#### Fondement de l'opinion

##### RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

##### INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

##### OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.B « Modifications apportées aux comptes antérieurement publiés » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les modalités et l'incidence de la première application au 1<sup>er</sup> janvier 2018 de la norme IFRS 15 sur la reconnaissance du revenu.

#### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui,

selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

#### ÉVALUATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE DES ÉCARTS D'ACQUISITION

(Note 10 de l'annexe aux comptes consolidés)

#### Description du risque

La valeur nette comptable des écarts d'acquisition s'élève à 1 492,1 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ces actifs sont comptabilisés dans les trois regroupements d'unités génératrices de trésorerie (UGT), correspondant chacun à l'un des secteurs opérationnels du Groupe : Seating, Clean Mobility, Interior Systems.

Conformément à la norme IAS 36, les écarts d'acquisition ne font pas l'objet d'un amortissement mais d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur et au moins une fois par an.

Pour la réalisation de ce test, les écarts d'acquisition sont ventilés entre les groupes d'UGT qui correspondent à des ensembles homogènes générant des flux de trésorerie indépendants comme mentionné en note 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le test de dépréciation permet de comparer la valeur comptable des actifs et passifs regroupés par groupe d'UGT au montant le plus élevé entre leur valeur d'utilité, égale à la somme actualisée des flux nets futurs de trésorerie attendus, et leur valeur de marché nette des coûts de cession.

Les flux futurs de trésorerie utilisés sont issus des prévisions du plan stratégique pour la période 2019-2021 approuvé par le conseil d'administration. Les hypothèses de volumes prises en compte dans ce plan stratégique sont corroborées avec des sources externes.

Pour un groupe d'UGT, une dépréciation est constatée dès que sa valeur recouvrable est inférieure à sa valeur comptable.

Dans le cadre de notre audit, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition comme un point-clé de l'audit pour les raisons suivantes :

- la valeur des écarts d'acquisition est significative au sein des comptes consolidés ;
- la détermination des paramètres utilisés pour la mise en œuvre des tests de dépréciation implique des jugements et estimations importants de la part de la direction, tels que les flux futurs de trésorerie, les taux d'actualisation (WACC) et les taux de croissance à long terme qui sont par nature dépendants de l'environnement économique ;
- le modèle d'évaluation de la valeur recouvrable est sensible à ces estimations.

## Notre réponse au risque

Nous nous sommes entretenus avec la direction afin d'identifier d'éventuels indices de perte de valeur. Nous avons examiné la méthode utilisée par la direction pour déterminer la valeur recouvrable de chaque groupe d'UGT, afin d'évaluer sa conformité avec la norme IAS 36.

Nous avons examiné, avec l'aide de nos experts en évaluation d'actifs, la cohérence des hypothèses clés utilisées par la direction dans la détermination des flux prévisionnels de trésorerie, et nous avons notamment :

- comparé ces hypothèses clés retenues à des données externes de marché. Ces hypothèses clés, comme le taux d'actualisation, sont utilisées afin de déterminer la valeur recouvrable du groupe d'UGT ;
- vérifié les calculs arithmétiques et rapproché les principales données issues du plan stratégique avec celles incluses dans les tests de dépréciation ;
- effectué des calculs de sensibilité sur les valeurs recouvrables calculées par la direction, notamment concernant le taux d'actualisation et le niveau de marge opérationnelle.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations relatives aux écarts d'acquisitions présentées dans les notes annexes aux comptes consolidés.

### COMPTABILISATION ET ÉVALUATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE DES FRAIS DE DÉVELOPPEMENT

(Note 11 de l'annexe aux comptes consolidés)

## Description du risque

Le montant net des frais de développement activés au 31 décembre 2018 s'élève à 1 783,4 millions d'euros.

Conformément à la norme IAS 38, les coûts d'études engagés pour fabriquer et livrer des modules dans le cadre d'une commande spécifique reçue du client sont inscrits à l'actif du bilan en immobilisations incorporelles selon les conditions explicitées dans la note 11 de l'annexe aux comptes consolidés.

Ces actifs sont amortis au rythme des quantités de pièces livrées au client, avec une durée maximale de cinq ans, sauf cas particulier.

Les frais de recherche ainsi que les coûts des études ne remplissant pas les conditions présentées ci-dessus sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Des tests de dépréciation de ces actifs sont réalisés dès qu'un indice de perte de valeur apparaît. Ces tests consistent à comparer la valeur nette comptable de ces actifs affectables à un contrat client ainsi que celle des outillages spécifiques correspondant à la valeur actualisée des flux nets futurs de trésorerie attendus sur le contrat. Les flux futurs de trésorerie utilisés sont également issus des prévisions du plan stratégique établi pour les années 2019-2021.

Dans le cadre de notre audit, nous avons considéré la comptabilisation et l'évaluation de la valeur recouvrable des

frais de développement comme un point clé de l'audit pour les raisons suivantes :

- la valeur des frais de développement activés est significative au sein des états financiers ;
- la détermination des paramètres utilisés pour la mise en œuvre de tests de dépréciation implique des jugements et estimations importants de la part de la direction, tels que les flux futurs de trésorerie, les taux d'actualisation et le taux de marge brute attendu par programme qui sont par nature dépendants de l'environnement économique.

## Notre réponse au risque

En ce qui concerne l'inscription des frais de développement à l'actif :

- nous avons pris connaissance des procédures mises en place par la direction pour déterminer l'éligibilité à l'activation de dépenses de développement et analysé leur conformité avec la norme IAS 38 ;
- nous avons réalisé certains tests spécifiques sur un échantillon de programmes clients afin d'apprécier le caractère activable des frais de développement portés à l'actif.

Concernant l'évaluation de la valeur recouvrable des frais de développement activés :

- nous nous sommes entretenus avec la direction afin d'identifier d'éventuels indices de perte de valeur. Nous avons pris connaissance de la méthode utilisée par la direction pour déterminer la valeur recouvrable de ces actifs, afin d'apprécier sa conformité avec la norme IAS 36 ;
- nous avons examiné, avec l'aide de nos experts en évaluation d'actifs, et pour un échantillon de programmes clients, la cohérence des hypothèses clés utilisées par la direction dans la détermination des flux prévisionnels de trésorerie, et avons notamment :
  - comparé les hypothèses clés retenues à des données externes de marché, notamment s'agissant du taux d'actualisation,
  - vérifié les calculs arithmétiques et rapproché les principales données issues des plans stratégiques par programme avec celles incluses dans les tests de dépréciation réalisés,
  - rapproché les données spécifiques de chaque programme telles que les quantités de livraisons prévisionnelles et le prix unitaire négocié par produit aux documents contractuels conclus avec le client ou aux données externes disponibles, tenant compte le cas échéant des négociations en cours.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations relatives aux frais de développement présentées dans les notes annexes aux comptes consolidés.

### CARACTÈRE RECOUVRABLE DES ACTIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS

(Note 8 de l'annexe aux comptes consolidés)

## Description du risque

Les actifs d'impôts différés figurent au bilan du Groupe au 31 décembre 2018 pour une valeur nette comptable de 355,5 millions d'euros. Les passifs d'impôts différés s'élèvent à 27,3 millions d'euros à la clôture.

Les actifs d'impôts différés ne sont reconnus que dans la mesure où la réalisation d'un bénéfice imposable futur, qui permettra d'imputer les différences temporaires ou les déficits reportables, est probable à court ou moyen terme.

Sur la base des prévisions du plan stratégique pour la période 2019-2021, le Groupe considère comme probable le recouvrement du solde net d'impôts différés comptabilisé au 31 décembre 2018, soit 328,2 millions d'euros.

La capacité du Groupe à recouvrer les actifs d'impôts différés est appréciée par la direction à la clôture de chaque exercice.

Nous avons considéré le caractère recouvrable des actifs d'impôts différés comme un point clé de l'audit en raison de l'importance des hypothèses et jugements retenus par la direction pour la comptabilisation de ces actifs et de leur montant significatif dans les comptes consolidés.

## Notre réponse au risque

Nous avons analysé les hypothèses retenues par la direction pour la reconnaissance et l'estimation des actifs d'impôts différés et leur conformité avec la norme IAS 12.

Nous avons, avec l'aide de nos experts en fiscalité, apprécié la probabilité que le Groupe puisse utiliser dans le futur les déficits fiscaux reportables dont il dispose à ce jour, notamment au regard :

- des impôts différés passifs qui existent dans la même juridiction fiscale et qui pourront être imputés sur ces déficits fiscaux reportables existants, avant leur expiration ;
- de la capacité des sociétés du Groupe concernées à dégager des résultats taxables futurs permettant l'utilisation de ces pertes fiscales reportables.

Nous avons également examiné la cohérence des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les prévisions de résultat fiscal sous-tendant la comptabilisation et le caractère recouvrable des impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables.

Nous avons enfin apprécié le caractère approprié des informations relatives aux actifs d'impôts différés présentées dans les notes annexes aux comptes consolidés.

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe

données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Faurecia par votre assemblée générale du 27 mai 2003 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 17 juin 1983 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la seizième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young Audit dans la trentième année.

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ses comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas

d'anomalie significative. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à

la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

## RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 15 février 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit  
Dominique Ménard

Ernst & Young Audit  
Jean-Roch Varon



## 1.2. La société Faurecia – Activité et états financiers

### 1.2.1. Rapport de gestion de la société Faurecia

La société Faurecia, société *holding*, assure directement ou indirectement des prestations de services au profit de sociétés du Groupe dans les domaines financiers, comptables, informatiques et de gestion générale ou administrative.

En 2018, la Société a réalisé un chiffre d'affaires de 33,4 millions d'euros, en baisse par rapport à l'année 2017 en raison d'une réorganisation interne.

#### Résultats

Le résultat d'exploitation de l'exercice 2018 est un profit de 7,6 millions d'euros, à comparer à 13,4 millions d'euros en 2017.

Le résultat financier est un produit net de 392,2 millions d'euros, à comparer à un produit net de 64,4 millions d'euros en 2017.

La variation est principalement imputable à une augmentation des dividendes reçus des filiales, passant de 63,9 millions d'euros en 2017 à 360,9 millions d'euros en 2018, due en particulier à Faurecia Automotive Holdings et Faurecia Investments, ainsi qu'à la baisse des dotations nettes de provisions sur titres pour 3,1 millions d'euros en 2018, à comparer à 41 millions d'euros en 2017.

Le résultat exceptionnel de l'exercice est une perte de 15,9 millions d'euros, à comparer à une perte de 1,8 million d'euros en 2017.

Le produit d'impôt s'élève à 31,7 millions d'euros, à comparer à 18,3 millions d'euros pour 2017. Il correspond au produit d'impôt constaté du fait des résultats bénéficiaires de filiales françaises comprises dans le groupe fiscal d'intégration.

Le résultat net de l'exercice est un bénéfice de 415,7 millions d'euros. Il se compare à un bénéfice de 94,4 millions d'euros en 2017.

#### Structure financière et endettement

Les principaux éléments du financement du Groupe sont décrits ci-dessous :

##### OBLIGATIONS 2023

Faurecia a émis le 1<sup>er</sup> avril 2016 un montant de 700 millions d'euros d'obligations à échéance du 15 juin 2023, portant intérêt à 3,625 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2016.

Ces obligations sont cotées sur l'*Irish Stock Exchange (Global Exchange Market)*. Les frais d'émission de ces obligations sont

étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations.

Elles bénéficient d'une clause restreignant l'endettement additionnel au cas où l'EBITDA <sup>(1)</sup> après certains ajustements est inférieur à deux fois les charges d'intérêt brutes, ainsi que de restrictions sur l'endettement du même type que celles du crédit syndiqué bancaire.

##### OBLIGATIONS 2025

Faurecia a émis le 8 mars 2018 un montant de 700 millions d'euros d'obligations à échéance du 15 juin 2025, portant intérêt à 2,625 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2018.

Ces obligations bénéficient de clauses restrictives similaires à celles des obligations 2023, avec toutefois certaines restrictions allégées.

Le produit de ces obligations a été utilisé pour refinancer les 700 millions d'obligations à échéance du 15 juin 2022, portant intérêt à 3,125 %, qui avaient été émises en mars et avril 2015.

Ce refinancement a été réalisé via une opération d'échange intermédiée dans laquelle les porteurs d'obligations 2022 pouvaient apporter leurs titres à l'échange et recevoir des obligations nouvelles 2025. Le taux de succès de cet échange obligatoire a été de plus de 77 %. Les titres qui n'étaient pas apportés à l'échange ont fait l'objet d'un remboursement anticipé (*make-whole*) conformément à la notice d'émission. Le règlement de ces deux transactions a eu lieu le 8 mars 2018.

La prime de remboursement des obligations apportées à l'échange est amortie sur la durée de vie des obligations nouvelles échéance 2025 ; la prime de remboursement des obligations remboursées par anticipation a été comptabilisée en résultat financier.

Ces obligations sont cotées sur l'*Irish Stock Exchange (Global Exchange Market)*. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations.

##### CRÉDIT SYNDIQUÉ

Faurecia a signé le 15 décembre 2014 un crédit syndiqué à échéance cinq ans, pour un montant de 1 200 millions d'euros. Ce crédit a été renégocié le 24 juin 2016, afin d'en étendre la maturité à cinq ans à compter de cette date, soit le 24 juin 2021, et d'en améliorer les termes et conditions.

Le 15 juin 2018, Faurecia a signé avec les banques participantes un second accord afin d'étendre à nouveau la maturité du crédit à cinq ans, soit le 15 juin 2023, avec deux options

(1) Marge opérationnelle, majorée des dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles, correspondant aux 12 derniers mois.



d'extension d'une année exerçables, sous réserve de l'accord des banques prêteuses, en juin 2019 et juin 2020, qui porteraient l'échéance de ce crédit respectivement à juin 2024 et juin 2025. Cette renégociation a une nouvelle fois permis d'améliorer les conditions économiques du crédit et d'améliorer la flexibilité financière du Groupe.

Conformément à la documentation de ce crédit, toutes les garanties émises par certaines filiales du Groupe en faveur des banques participantes à ce crédit ont disparu au moment où les obligations échéance décembre 2016 ont été remboursées en totalité, soit le 12 avril 2016.

Au 31 décembre 2018, cette facilité de crédit n'était pas tirée.

Cette facilité de crédit contient une seule clause restrictive en matière de ratios financiers consolidés : le ratio Dette Nette <sup>(1)</sup>/ EBITDA <sup>(2)</sup> doit être inférieur à 2,50. Le respect de ce ratio conditionne la disponibilité du crédit. Au 31 décembre 2018, cette condition était respectée.

Ce crédit comporte certaines clauses restrictives sur les cessions d'actifs (toute cession représentant plus de 25 % de l'actif total consolidé serait soumise à autorisation des banques représentant les deux tiers du crédit syndiqué) et sur l'endettement de certaines filiales.

## FINANCEMENT DE L'ACQUISITION DE CLARION CO., LTD

À la suite des accords conclus le 26 octobre 2018 avec Clarion et Hitachi et de l'autorisation des autorités compétentes au titre du contrôle des concentrations, Faurecia a lancé le 30 janvier 2019 une offre publique d'achat amicale sur Clarion Co., Ltd, (cf. note 2.3).

L'offre porte sur la totalité des actions Clarion (environ 56,55 millions d'actions) à un prix de 2 500 yens par action, soit un total d'environ 141,3 milliards de yens, ou environ 1,1 milliard d'euros.

La totalité du montant d'acquisition est couverte via des opérations de change à terme contingentes, c'est-à-dire qu'elles se transforment en opérations de change à terme à un cours déterminé à l'avance lorsque l'offre est un succès et que le prix d'acquisition doit être payé. Dans le cas contraire, les couvertures disparaissent sans que Faurecia ait à payer (ou

à recevoir) quelque montant que ce soit, quel que soit le cours yen/euro.

Afin de sécuriser le financement de cette acquisition, le remboursement de certaines dettes de Clarion ainsi que les coûts d'intégration, Faurecia a mis en place un crédit relais (*Bridge loan*) d'un montant de 1,3 milliard d'euros auprès d'une de ses principales banques. Ce crédit a une maturité d'un an, qui peut être portée à deux ans par l'exercice de deux options d'extension de six mois. Ce crédit comporte des clauses restrictives similaires à celles du crédit syndiqué de 1,2 milliard d'euros.

Au 31 décembre 2018, ce crédit n'était pas tiré et son montant a été réduit à 750 millions d'euros du fait du refinancement décrit ci-dessous.

Pour anticiper et sécuriser le refinancement de ce crédit relais, Faurecia a signé le 17 décembre un placement privé de droit allemand (*Schuldscheindarlehen*) pour un montant de 700 millions d'euros. Cette transaction comporte des tranches en euros et en dollars américain, à taux fixe et à taux variable, avec des maturités de quatre, cinq et six ans. Le règlement est intervenu pour 378 millions d'euros le 20 décembre et le solde a été reçu au début de janvier 2019. Les tranches USD ont été partiellement converties en ressources en EUR via des swaps de devise long terme (*cross-currency swaps*).

Enfin, au cours de l'année 2018, Faurecia a émis régulièrement des billets de trésorerie avec une date de maturité allant jusqu'à un an auprès d'investisseurs essentiellement en France.

Au 31 décembre 2018, les capitaux propres de la Société avant affectation du résultat de l'exercice s'élevaient à 3 285,8 millions d'euros, à comparer à 3 021,1 millions d'euros fin 2017. Ils sont en hausse de 264,7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, l'endettement net de Faurecia est de 221,9 millions d'euros tenant compte de son endettement brut, net des disponibilités, valeurs mobilières de placement et avances nettes de trésorerie et prêts intragroupe, à comparer à 215,2 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les dettes fournisseurs représentant 10,1 millions d'euros comportaient 23 factures déjà échues qui ont été réglées après le 31 décembre 2018 ; les créances clients représentaient 30,4 millions d'euros au 31 décembre 2018, dont 10 millions d'euros échus non réglés, essentiellement auprès de filiales.

(1) Endettement net consolidé.

(2) Marge opérationnelle, majorée des dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles, correspondant aux 12 derniers mois.

Le tableau d'analyse des retards de paiement se présente comme suit :

	Article D. 441 I. 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Total (1 jour et plus)	Article D. 441 I. 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Total (1 jour et plus)
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus		0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	
<b>(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT</b>												
Nombre de factures concernées	2					23	0					59
Montant total des factures concernées TTC	40 494	0	13 320	220 469	27 342	261 131	0	4 541 000	5 579	0	5 409 667	9 956 256
% du montant total des achats TTC de l'exercice	0,06 %	0,00 %	0,02 %	0,30 %	0,04	0,36 %						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							0,00 %	3,00 %	0,00 %	0,00 %	3,57 %	6,57 %
<b>(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES</b>												
Nombre de factures exclues			8							0		
Montant total des factures exclues			48 941							0		
<b>(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)</b>												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiements			x Délais contractuels Délais légaux							x Délais contractuels Délais légaux		

La valeur nette comptable des titres de participation comptabilisée au bilan au 31 décembre 2018 s'élève à 3 484,2 millions d'euros à comparer à 3 177,1 millions d'euros au 31 décembre 2017.

## Activité des filiales

L'activité 2018 et les résultats des filiales de la Société font l'objet d'une analyse détaillée dans le cadre de l'examen des comptes consolidés.

L'année 2018 a été marquée par les événements suivants :

- à la suite de la fusion, le 30 novembre 2017, entre Faurecia Honghu Exhaust Systems Shanghai Co., Ltd et Faurecia Emissions Control Technologies (Shanghai) Co., Ltd, cette dernière ayant été radiée le 25 décembre 2017, l'actionariat de Faurecia Honghu Exhaust Systems Shanghai Co., Ltd est, depuis le 8 janvier 2018, date de l'enregistrement de la fusion, le suivant :

- Faurecia : 59,97 %,
- Faurecia Investments : 6,03 %,
- Gu Mao : 34 % ;

- le 1<sup>er</sup> mars 2018, Faurecia Exhaust International (France) est devenue actionnaire à 100 % de la société suisse Hug Engineering AG (BG Clean Mobility), détenant elle-même 100 % des trois filiales suivantes :

- Hug Engineering GmbH (Allemagne),
- Hug Engineering Italia S.r.l. (Italie),
- Hug Engineering, Inc. (États-Unis) ;

et à 90 % de la société Hug Engineering BV (Pays-Bas). Le 2 mars 2018, cette dernière participation est passée à 100 % ;

- le 15 mars 2018 a été enregistrée la nouvelle entité Faurecia Automotive Industrie Spain, SL, détenue à 100 % par Faurecia Automotive España, S.A. ;

- le 1<sup>er</sup> juin 2018, une partie des actions de Faurecia Holdings España, SL, précédemment détenues par Faurecia USA Holdings, Inc. et par Faurecia Interior Systems, Inc., ont été transférées à Faurecia. En conséquence et à compter de cette date, la répartition du capital social de Faurecia Holdings España, SL est la suivante :

- Faurecia : 60,59 %,
- Faurecia Interior Systems, Inc. : 24,75 %,
- Faurecia USA Holdings, Inc. : 14,66 % ;

- le 2 juillet 2018, Faurecia Interior Luga Holding (France – BG Interiors), détenue à 100 % par Faurecia Automotive Holdings, a été dissoute et radiée du registre du commerce et des sociétés de Nanterre, suite à une opération de transmission universelle de patrimoine à son actionnaire unique. OOO Faurecia Interior Luga (Russie – BG Interiors), filiale à 100 % de Faurecia Interior Luga Holding, est, en conséquence et depuis cette date, détenue à 100 % par Faurecia Automotive Holdings ;
  - le 2 juillet 2018, Faurecia Exteriors International (France), détenue à 100 % par Faurecia, a été dissoute et radiée du registre du commerce et des sociétés de Nanterre, suite à une opération de transmission universelle de patrimoine à son actionnaire unique ;
  - le 5 juillet 2018, a été enregistrée, à Tel Aviv (Israël), une nouvelle entité Faurecia Security Technologies Ltd, détenue à 100 %, à la date du 8 juillet 2018, par Faurecia Investments ;
  - le 24 juillet 2018, les membres du conseil d'administration de la joint-venture iranienne Faurecia Azin Pars Company ont approuvé la cession de la totalité des titres détenus par Faurecia Investments (18 240 actions), Faurecia Automotive Holdings (1 action) et Faurecia Sièges d'Automobile (1 action), représentant 51 % du capital de la joint-venture, au partenaire de Faurecia Azin Khodro Company. Cette joint-venture ne fait donc plus partie du périmètre Faurecia ;
  - le 28 septembre 2018, Faurecia Investments a acquis la totalité du capital encore détenu par le partenaire dans le capital de Parrot Automotive France, détenant désormais cette société à 100 %. Parrot Automotive France détient à 100 % une filiale basée à Hong Kong « Parrot Automotive Asia Pacific Limited », cette dernière détenant elle-même à 100 % la filiale « Parrot Automotive Application Products (Shenzen) Company Limited » ;
  - le 15 octobre 2018, la totalité du capital de Faurecia-GSK (Wuhan) Automotive Seating Co., Ltd (Chine) et de Faurecia (Shanghai) Automotive Systems (Chine), détenu par Faurecia Investments, a été transférée à Faurecia (China) Holding ;
  - le 14 novembre 2018, la totalité du capital de Faurecia Emissions Control Technologies Development (Shanghai) Co., Ltd (Chine), détenu par Faurecia Investments, a été transférée à Faurecia (China) Holding ;
  - le 19 novembre 2018, la totalité du capital de Changchun Faurecia Xuyang Automotive Seat Co., Ltd (Chine), détenu par Faurecia Investments, a été transférée à Faurecia (China) Holding ;
  - le 29 octobre 2018, Faurecia Automotive Seating, LLC, a constitué une société à responsabilité limitée du Delaware dénommée Total Network Manufacturing, LLC (BG Seating) ;
  - le 21 décembre 2018, The Hollingsworth Group LLC, une société à responsabilité limitée détenue par des tiers d'origine américaine, a acquis 51 % des actions de Total Network Manufacturing, LLC, par le biais d'un contrat de souscription. Parallèlement, Faurecia Automotive Seating, LLC et Faurecia USA Holdings, Inc. ont apporté des capitaux additionnels à l'effet d'obtenir la structure de détention suivante de la joint-venture Total Network Manufacturing, LLC :
    - Faurecia Automotive Seating, LLC : 44 %,
    - Faurecia USA Holdings, Inc. : 5 % ;
  - le 31 décembre 2018, la totalité du capital détenu par Hug Engineering AG (Suisse) dans :
    - Hug Engineering GmbH (Allemagne),
    - Hug Engineering BV (Pays-Bas),
    - Hug Engineering, Inc. (USA),
 a été transférée respectivement à :
    - DE13 – Faurecia Automotive GmbH (Allemagne),
    - NL03 – ET Dutch Holdings BV (Pays-Bas),
    - US08 – Faurecia USA Holdings, Inc. (États-Unis) ;
  - le 31 décembre 2018, Faurecia Automotive Seating BV, détenue à 100 % par ET Dutch Holdings BV, a été dissoute et radiée du registre des sociétés.
- Ce rapport de gestion étant présenté sous la forme du présent document de référence, les différents chapitres de ce document complètent le rapport.
- Ainsi, l'évolution prévisible de la Société et les événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date de l'établissement du rapport de gestion sont décrits respectivement aux sous-sections 1.1.1.8. et 1.1.1.1.
- Ainsi, les risques auxquels Faurecia est confrontée et les principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, sont détaillés au chapitre 2 du présent document de référence.
- Des informations en matière de recherche et développement figurent dans le chapitre introductif et la manière dont Faurecia prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que ses engagements sociétaux en faveur du développement durable, sont détaillées au chapitre 4.
- La structure actuelle du capital, les franchissements de seuils, la participation des salariés, via le FCPE Faurecia Actionnariat et d'autres informations relatives au capital (dont le tableau des autorisations financières et leur utilisation au cours de l'exercice 2018, l'évolution du capital, le capital potentiel, l'autodétention et les informations en matière d'achats et de ventes d'actions propres) sont décrits à la section 3.2.1.
- Les informations concernant la rémunération des mandataires sociaux et celles portant sur divers aspects du fonctionnement des organes d'administration et de direction de la Société (dont la liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux) figurent au chapitre 3.1.
- Les provisions constituées par Faurecia et ses filiales pour retraites et charges assimilées apparaissent à la note 25.2 de l'annexe aux comptes consolidés.
- Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont décrits dans le même chapitre ainsi qu'au chapitre 6.2.
- Les informations concernant les honoraires des contrôleurs des comptes sont données à la section 6.4.
- Les informations relatives aux options et aux actions de performance figurent à la note 22.2 de l'annexe aux comptes consolidés et à la section 3.2.1. du présent document de

référence. D'autres informations détaillées sont fournies dans un rapport spécial.

Les informations relatives au plan de vigilance, au sens de la loi du 27 mars 2017, figurent aux sections 2.2.1 et 4.3.3.

Le projet des résolutions et leur exposé sont disponibles aux sections 5.2. et 5.3. – incluant le rappel du montant des dividendes mis en paiement au titre des trois derniers exercices -, font partie intégrante de ce rapport et complètent ces informations.

## 1.2.2. Comptes annuels

### 1.2.2.1. Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	2018	2017
Prestations de services		33 439	290 858
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>33 439</b>	<b>290 858</b>
Services extérieurs		(68 040)	(297 463)
Impôts, taxes et versements assimilés		(2 722)	(5 049)
Salaires et traitements		(19 920)	(16 978)
Charges sociales		(5 109)	(6 933)
Dotations aux amortissements et aux provisions, (moins reprises) et transferts de charges	3	16 300	(6 716)
Autres produits/(charges)	4	53 666	55 657
<b>Total des charges et produits d'exploitation</b>		<b>(25 826)</b>	<b>(277 482)</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>7 614</b>	<b>13 376</b>
Produits financiers	5	516 057	193 188
Charges financières	5	(123 816)	(128 767)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>5</b>	<b>392 241</b>	<b>64 421</b>
<b>RÉSULTAT COURANT</b>		<b>399 855</b>	<b>77 797</b>
Produits exceptionnels	6	36 435	19 944
Charges exceptionnelles	6	(52 302)	(21 708)
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>6</b>	<b>(15 867)</b>	<b>(1 764)</b>
Participation des salariés aux fruits de l'expansion		(0)	0
Impôts sur les bénéfices	7	31 692	18 331
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>415 679</b>	<b>94 364</b>

## 1.2.2.2. Bilan au 31 décembre

### Actif

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2018			31/12/2017
		Montants Bruts	Amortissements et provisions	Montants nets	Montants nets
Immobilisations incorporelles	8	9 493	9 396	97	105
Immobilisations corporelles	9	10 865	10 709	156	302
Immobilisations financières	10	3 737 474	87 520	3 649 954	3 620 508
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>3 757 832</b>	<b>107 625</b>	<b>3 650 207</b>	<b>3 620 915</b>
Créances d'exploitation		30 432	0	30 432	25 143
Créances diverses	11	2 503 995	20 000	2 483 995	2 049 863
Valeurs mobilières de placement et créances assimilées	12	629 583	4 922	624 661	648 148
Disponibilités		635 644		635 644	263 232
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>		<b>3 799 654</b>	<b>24 922</b>	<b>3 774 732</b>	<b>2 986 386</b>
Charges constatées d'avance	13	126		126	1 177
Écarts de conversion actif		12 647		12 647	8 499
Primes de remboursement obligations		0		0	0
Charges à répartir	14	35 391		35 391	18 613
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>7 605 650</b>	<b>132 547</b>	<b>7 473 103</b>	<b>6 635 590</b>

### Passif

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Capital		966 251	966 251
Primes d'émission, de fusion, d'apport		627 441	627 441
Réserve légale		96 625	96 625
Réserves réglementées		8 939	8 939
Autres réserves		0	0
Report à nouveau		1 170 906	1 227 486
Résultat de l'exercice		415 679	94 364
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>15</b>	<b>3 285 841</b>	<b>3 021 106</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>16</b>	<b>18 181</b>	<b>13 878</b>
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>17</b>	<b>2 262 377</b>	<b>1 610 115</b>
Dettes d'exploitation	18	67 406	33 142
Dettes diverses	18	1 832 854	1 937 926
<b>TOTAL DETTES D'EXPLOITATION ET DIVERSES</b>		<b>1 900 260</b>	<b>1 971 068</b>
Produits constatés d'avance		200	200
Écart de conversion passif		6 243	19 223
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>7 473 103</b>	<b>6 635 590</b>

### 1.2.2.3. Annexe aux comptes de l'exercice 2018

#### ▣ Sommaire

<b>NOTE 1</b>	Principes, règles et méthodes comptables	114	<b>NOTE 12</b>	Valeurs mobilières de placement et créances assimilées	120
<b>NOTE 2</b>	Faits marquants et événements postérieurs à la clôture de l'exercice	115	<b>NOTE 13</b>	Charges constatées d'avance	120
<b>NOTE 3</b>	Dotations aux amortissements et aux provisions (moins reprises) et transferts de charges	115	<b>NOTE 14</b>	Charges à répartir	120
<b>NOTE 4</b>	Autres produits/autres charges	115	<b>NOTE 15</b>	Capitaux propres	121
<b>NOTE 5</b>	Résultat financier	116	<b>NOTE 16</b>	Provisions pour risques et charges	122
<b>NOTE 6</b>	Résultat exceptionnel	117	<b>NOTE 17</b>	Emprunts et dettes financières	123
<b>NOTE 7</b>	Impôts sur les bénéfices	117	<b>NOTE 18</b>	Dettes d'exploitation et dettes diverses	124
<b>NOTE 8</b>	Immobilisations incorporelles	118	<b>NOTE 19</b>	Situation fiscale latente de la Société	125
<b>NOTE 9</b>	Immobilisations corporelles	118	<b>NOTE 20</b>	Engagements financiers	125
<b>NOTE 10</b>	Immobilisations financières	119	<b>NOTE 21</b>	Instruments financiers pour la couverture des risques de marché	125
<b>NOTE 11</b>	Créances diverses	119	<b>NOTE 22</b>	Effectif moyen	126
			<b>NOTE 23</b>	Rémunérations	126
			<b>NOTE 24</b>	Identité de la société mère consolidant les comptes de la Société	126

## Note 1 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France selon le Plan comptable général (règlement ANC n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au PCG). Les conventions comptables d'établissement et de présentation des comptes sociaux ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Seules sont exprimées les informations significatives.

### 1.1 Immobilisations corporelles

Elles sont évaluées à leur coût d'achat ou de production. Les amortissements sont calculés sur le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions 20 à 30 ans ;
- agencements et aménagements des constructions 7 à 10 ans ;
- agencements et aménagements divers 10 ans ;
- matériel de bureau et informatique 3 à 5 ans ;
- logiciels 1 à 3 ans ;
- mobilier 10 ans.

### 1.2 Immobilisations financières

Les titres de participation sont constitués des investissements durables qui permettent d'assurer le contrôle de la société émettrice ou d'y exercer une influence notable, ou qui permettent d'établir avec la société émettrice des relations d'affaires.

Leur valeur brute est constituée par la valeur d'apport ou d'acquisition. Une dépréciation est constituée si la valeur d'utilité des titres d'une participation détenue devient inférieure à sa valeur d'entrée. Cette valeur d'utilité est déterminée en fonction de l'actif net réestimé de la filiale, de sa rentabilité et de ses perspectives d'avenir.

Le cas échéant, pour les sociétés dont la cession est envisagée à terme, une référence à des transactions antérieures est également associée aux critères d'évaluation.

### 1.3 Valeurs mobilières de placement et créances assimilées

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées globalement au plus bas de leur coût d'acquisition ou de leur valeur de marché.

### 1.4 Opérations en devises

Les dettes et créances en monnaies étrangères, qui n'ont pas fait l'objet de couverture, sont enregistrées au cours du jour de la transaction. À l'arrêté des comptes, elles sont revalorisées au taux en vigueur à la date de clôture. Les écarts provenant de cette actualisation sont inscrits aux comptes « Écarts de conversion actif » pour les pertes latentes et « Écarts de conversion passif » pour les profits latents. Les écarts de conversion actifs font l'objet d'une provision à concurrence du risque non couvert.

### 1.5 Disponibilités

Les disponibilités sont évaluées à leur valeur nominale.

### 1.6 Provision pour retraites et charges assimilées

Les droits acquis par les salariés (indemnités de départ et retraites complémentaires) font l'objet d'une évaluation actuarielle, selon la méthode prospective. Cette évaluation tient compte des probabilités de maintien dans la Société et de l'évolution prévisible des rémunérations. Ces engagements sont couverts partiellement par des fonds externes, dont la valeur est déduite du passif auquel ils sont irrévocablement affectés.

### 1.7 Résultat exceptionnel

Les éléments inhabituels ou non récurrents ont été inclus dans les charges et produits exceptionnels.

### 1.8 Instruments financiers

Les couvertures éventuelles de risque de taux d'intérêt sont effectuées au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré.

Les résultats dégagés sur les opérations de couverture sont comptabilisés en résultat financier de manière symétrique à ceux dégagés sur les éléments couverts.



## Note 2 Faits marquants et événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Faurecia, au travers de sa filiale Hennape Six SAS, a conclu le 26 octobre 2018 des accords avec Clarion et Hitachi, actionnaire de contrôle à 63,8 % de Clarion, en vue d'une offre publique d'achat visant à acquérir 100 % des actions de Clarion, cotée sur le Tokyo Stock Exchange, au prix de 2 500 yens par action Clarion. L'offre publique d'achat a été autorisée par les autorités compétentes au titre du contrôle des concentrations ; les actionnaires de Clarion ont apporté 95,2 % de leurs actions à l'offre lancée le 30 janvier 2019. L'offre publique, clôturée le 28 février 2019, a été suivie d'une procédure de retrait obligatoire au terme de laquelle

Hennape Six SAS a acquis le 28 mars 2019 la totalité des actions Clarion restantes (hors actions auto-détenues).

Cette acquisition a été financée grâce à l'émission par Faurecia S.E. de 700 millions d'euros de *Schuldscheindarlehen* en décembre 2018 et la conclusion d'un crédit-relais (« Bridge loan ») de 500 millions d'euros.

Faurecia S.E. a émis avec succès le 27 mars 2019 un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à échéance 2026 à 3,125 %, pour refinancer le *Bridge loan*.

## Note 3 Dotations aux amortissements et aux provisions (moins reprises) et transferts de charges

(en milliers d'euros)	2018	2017
Reprises sur provisions	4 101	3 392
Transferts de charges *	24 580	55
Dotations aux amortissements	(8 113)	(5 834)
Dotations aux provisions sur actif circulant		
Dotations aux provisions pour risques et charges	(4 268)	(4 329)
<b>TOTAL</b>	<b>16 300</b>	<b>(6 716)</b>
* Dont transfert des honoraires compris dans le poste « Services extérieurs » liés aux nouveaux financements de l'exercice.	24 580	55

## Note 4 Autres produits/autres charges

(en milliers d'euros)	2018	2017
<b>Produits d'exploitation</b>		
Redevances de marque	74 997	91 949
Autres produits	109	4
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>75 106</b>	<b>91 953</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Redevances de marque	20 832	35 542
Autres charges	608	755
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>21 440</b>	<b>36 296</b>
<b>TOTAL</b>	<b>53 666</b>	<b>55 657</b>

## Note 5 Résultat financier

Il se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	2018	2017
<b>Produits financiers</b>		
De participations <sup>(1)</sup>	360 930	63 867
Autres intérêts et produits assimilés	132 454	109 545
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	174	138
Reprises sur provisions <sup>(2)</sup>	22 499	19 638
<b>TOTAL</b>	<b>516 057</b>	<b>193 188</b>
<b>Charges financières</b>		
Intérêts et charges assimilées	103 159	79 290
Dotations aux provisions sur titres <sup>(3)</sup>	3 100	40 978
Dotations aux autres comptes de provisions et autres charges	17 557	8 499
<b>TOTAL</b>	<b>123 816</b>	<b>128 767</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>392 241</b>	<b>64 421</b>
(1) Ce poste correspond aux dividendes et revenus assimilés perçus des filiales et participations :		
• Faurecia Services Groupe	4 350	3 816
• Faurecia Automotive Espana	5 332	29 749
• Faurecia Tongda Exhaust System	9 958	9 955
• Faurecia Honghu Exhaust Systems Shanghai	19 585	20 347
• Faurecia Investments	171 922	0
• Faurecia Automotive Holdings	140 535	0
• Faurecia Exhaust International	9 248	0
(2) Dont :		
• reprise provisions sur titres Faurecia Exteriors International (TUP, 2/07/18)	14 000	0
• reprise provisions sur titres Faurecia Automotive Belgium		15 800
• reprise provisions pour risques et charges financières	8 499	3 838
(3) Dont :		
• titres Faurecia Automotive GmbH	3 100	26 978
• titres Faurecia Exteriors International	0	14 000

## Note 6 Résultat exceptionnel

Il se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	2018	2017
<b>Produits exceptionnels</b>		
Produits sur opérations de gestion	1	2
Produits de cessions d'éléments d'actif <sup>(1)</sup>	0	152
Produits sur cession d'actions gratuites	35 603	19 790
<b>TOTAL</b>	<b>36 435</b>	<b>19 944</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>		
Sur opérations de gestion	0	3
Valeurs comptables d'éléments immobilisés et financiers cédés <sup>(2)</sup>	65	51
Charges sur cessions d'actions gratuites	51 418	20 823
Dotations aux amortissements et autres provisions <sup>(3)</sup>	819	831
<b>TOTAL</b>	<b>52 302</b>	<b>21 708</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(15 867)</b>	<b>(1 764)</b>
<i>(1) Dont produit sur cessions titres (actions propres)</i>	14	0
<i>(2) Dont valeurs comptables des titres cédés (actions propres)</i>	65	51
<i>(3) Dont Dotation aux amortissements et autres provisions</i>	819	831
<i>Dépréciation agencements &amp; mobiliers immeuble Magellan</i>	819	831

## Note 7 Impôts sur les bénéfices

Faurecia a opté en faveur du régime d'intégration fiscale. Le Groupe intégré comprend la société mère et ses principales filiales françaises. Ce régime entraîne un profit pour Faurecia par suite de l'imputation de son résultat fiscal déficitaire ainsi que celui de certaines de ses filiales sur le résultat fiscal positif des autres filiales :

(en milliers d'euros)	2018	2017
Produit d'impôts en provenance des filiales intégrées	41 531	18 331
Autres (Charges)/Produits d'impôts (crédit d'impôt) *	(9 839)	0
<b>TOTAL</b>	<b>31 692</b>	<b>18 331</b>

\* Charge d'impôt Groupe.

## Note 8 Immobilisations incorporelles

Elles s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Concessions, brevets et droits similaires	Autres immobilisations incorporelles	Immobilisations incorporelles en cours	Total
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>80</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>80</b>
Acquisitions et productions d'immobilisations		25		25
Sorties d'actifs				0
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation				
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs				0
Autres mouvements				
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>80</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>105</b>
Acquisitions et productions d'immobilisations				
Sorties d'actifs				
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation		(8)		(8)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs				
Autres mouvements				
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>80</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>97</b>

## Note 9 Immobilisations corporelles

Elles s'analysent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2018		31/12/2017
	Brut	Net	Net
Terrains	53	53	53
Constructions	272	0	0
Autres immobilisations corporelles	10 540	103	249
<b>TOTAL</b>	<b>10 865</b>	<b>156</b>	<b>302</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	Terrains	Constructions	Autres immobilisations corporelles	Total
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>1 188</b>	<b>1 241</b>
Acquisitions et productions d'immobilisations			80	80
Sorties d'actifs				0
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation			(1 019)	(1 019)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs				0
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>249</b>	<b>302</b>
Acquisitions et productions d'immobilisations				0
Sorties d'actifs			(1 174)	(1 174)
Dotation aux amortissements et provisions pour dépréciation			(146)	(146)
Reprises d'amortissements sur sorties d'actifs			1 174	1 174
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>103</b>	<b>156</b>

## Note 10 Immobilisations financières

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2018			31/12/2017
	Brut	Provisions	Net	Net
Participations	3 571 765	87 520	3 484 245	3 177 136
Créances rattachées à des participations	165 456	0	165 456	443 120
Autres titres immobilisés	253	0	253	252
<b>TOTAL</b>	<b>3 737 474</b>	<b>87 520</b>	<b>3 649 954</b>	<b>3 620 508</b>

La variation de la valeur nette des titres de participation s'explique comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>3 255 606</b>	<b>73 242</b>	<b>3 182 364</b>
Augmentations de capital	19 950		19 950
Dotations et reprises aux comptes de provisions		25 178	(25 178)
Cession de titres			0
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>3 275 556</b>	<b>98 420</b>	<b>3 177 136</b>
Acquisitions			0
Augmentations de capital	546 209		546 209
Dotations et reprises aux comptes de provisions		(10 900)	10 900
Liquidation société	(250 000)		(250 000)
Cession de titres			0
<b>MONTANT NET AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>3 571 765</b>	<b>87 520</b>	<b>3 484 245</b>

L'augmentation de la valeur brute des titres de participation concerne principalement Faurecia Holdings España ; la liquidation se rapporte à la transmission universelle de patrimoine (TUP) avec Faurecia Exteriors International.

## Note 11 Créances diverses

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2018	31/12/2017
Avances de trésorerie	2 446 666	1 978 087
Impôts dus par les filiales (régime intégration fiscale)	5 516	5 263
Créances d'impôts sur les sociétés	29 574	59 288
TVA récupérable	896	2 741
Débiteurs divers	1 343	4 484
<b>TOTAL</b>	<b>2 483 995</b>	<b>2 049 863</b>

Toutes les créances diverses sont à moins d'un an.

Les créances d'impôts sur les sociétés correspondent aux crédits d'impôts (recherche, apprentissage, compétitivité) pour un montant de 11,2 millions d'euros et aux acomptes versés en 2018 pour un montant de 18,3 millions d'euros.

## Note 12 Valeurs mobilières de placement et créances assimilées

Au 31 décembre 2018, ce poste comprend :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Actions propres	39 798	34 213
Dépréciation actions propres	(4 922)	0
Actions contrat de liquidité	11 204	0
SICAV	499 979	0
Dépôts	78 603	613 935
<b>TOTAL DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>	<b>624 661</b>	<b>648 148</b>

Les mouvements des actions propres au cours de l'exercice s'expliquent comme suit :

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Montant
<b>Montant au 31 décembre 2017</b>	<b>814 320</b>	<b>34 213</b>
Distribution d'actions propres *	(738 660)	(31 037)
Rachat d'actions	650 000	36 622
<b>Montant au 31 décembre 2018</b>	<b>725 660</b>	<b>39 798</b>

\* Les actions propres distribuées en 2018 ont été remises à des salariés français ou étrangers du Groupe dans le cadre du plan d'attribution d'actions n° 6 (voir note 15.3).

Au cours de l'exercice 2018, la Société a acquis des actions dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec la banque Rothschild Martin Maurel :

Contrat de liquidité	Nombre d'actions	Montant
<b>Montant au 31 décembre 2017</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Achat d'actions	191 500	11 204
<b>Montant au 31 décembre 2018</b>	<b>191 500</b>	<b>11 204</b>

## Note 13 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance comprennent essentiellement :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Commissions et frais bancaires	0	88
Loyer	0	804
Divers	126	285
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>1 177</b>

## Note 14 Charges à répartir

Les charges à répartir au 31 décembre 2018 correspondent aux frais liés aux moyens de financement.

Le refinancement de l'emprunt obligataire de 700 millions d'euros (Échéance 15 juin 2022 – taux 3,125 %) par celui du

même montant nominal émis le 8 mars 2018 (Échéance 15 juin 2025 – taux 2,625 %) a généré des frais d'émission dont 25,9 millions d'euros ont été imputés en charges à étaler sur sept années.

## Note 15 Capitaux propres

### 15.1 Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Solde au 31/12/2017	Décision d'affectation de l'AGO du 29/05/2018	Augmentation du capital	Résultat de l'exercice	Solde au 31/12/2018
Capital	966 251				966 251
Primes d'émission, de fusion, d'apport	627 441				627 441
Réserve légale	96 625				96 625
Réserves réglementées	8 939				8 939
Autres réserves	0				0
Report à nouveau	1 227 486	(56 580)			1 170 906
Résultat de l'exercice	94 364	(94 364)		415 680	415 680
<b>TOTAL</b>	<b>3 021 106</b>	<b>(150 944)</b>	<b>0</b>	<b>415 680</b>	<b>3 285 841</b>

### 15.2 Capital et primes d'émission, de fusion et d'apport

Au 31 décembre 2018, le capital est de 966 250 607 euros, divisé en 138 035 801 actions de 7 euros chacune, entièrement libérées. Au 31 décembre 2018, 64 664 843 actions nominatives bénéficient d'un droit de vote double.

Il n'existe pas d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2018.

### 15.3 Plans d'attributions d'actions gratuites

Des plans d'attribution d'actions gratuites sont en place au profit des cadres exerçant des fonctions de direction dans

les sociétés du Groupe. Ces attributions sont soumises à une condition de présence et à des conditions de performance.

Les conditions de performance du plan attribué par le conseil du 8 juillet 2014 ont été atteintes, les titres correspondants, soit 738 660, ont été attribués en juillet 2018 par distribution d'actions propres détenues, conformément aux décisions du conseil d'administration. Le coût de ces actions a été refacturé par la Société aux filiales employant les bénéficiaires, à l'exception des pays où cette refacturation n'était pas possible.

Les conditions de performance du plan attribué par le conseil du 23 juillet 2015 ont été atteintes, les titres correspondants, soit 610 752, seront attribués en juillet 2019 par distribution d'actions propres.

Il n'y a pas à ce jour de décision du conseil d'administration sur les modalités de distribution des actions correspondant aux autres plans (actions propres ou augmentation de capital).

Le détail des autres plans d'attribution au 31 décembre 2018 est le suivant :

Autorisations de l'assemblée	Dates des conseils	Nombre maximum d'actions gratuites attribuables * en cas :		Condition de performance
		d'atteinte de l'objectif	de dépassement de l'objectif	
27/05/2016	25/07/2016	632 231	822 485	Atteinte en 2018 du niveau de résultat après impôt prévu au plan stratégique lors de l'attribution et d'un niveau de croissance du revenu net par action de Faurecia par rapport à un groupe de référence.
27/05/2016	20/07/2017	569 422	740 210	Atteinte en 2019 du niveau de résultat après impôt prévu au plan stratégique lors de l'attribution et d'un niveau de croissance du revenu net par action de Faurecia par rapport à un groupe de référence.
29/05/2018	19/07/2018	420 956	547 250	Atteinte en 2020 du niveau de résultat après impôt prévu au plan stratégique lors de l'attribution et d'un niveau de croissance du revenu net par action de Faurecia par rapport à un groupe de référence.

\* Net des actions gratuites attribuables radiées.



## Note 16 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
<b>Provisions pour risques</b>		
Pertes de change	12 635	8 499
Divers	0	0
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>12 635</b>	<b>8 499</b>
<b>Provisions pour charges</b>		
Provision pour retraites et charges assimilées *	5 545	5 378
Autres provisions pour charges	1	1
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>5 546</b>	<b>5 379</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18 181</b>	<b>13 878</b>

\* La provision pour retraite et charges assimilées couvre les coûts que la Société supporte lors du départ en retraite des salariés :

- indemnités de départ à la retraite ;
- compléments de retraite à verser à certains salariés.

Pour cette dernière obligation, elle est libérée de ses engagements par un prélèvement du capital nécessaire au service de la rente que la compagnie d'assurance, chargée de ce service, effectue sur le fonds constitué pour couvrir les engagements de retraite non encore définitivement acquis. La Société n'a en conséquence plus aucune obligation vis-à-vis des anciens salariés.

L'évaluation actuarielle a été effectuée par des actuaires indépendants. Les calculs ont été réalisés sur la base d'un taux d'actualisation de 1,95 % et un taux d'inflation de 1,8 %.

La variation de la provision s'explique principalement par l'engagement relatif à un régime additif spécifique pour les membres du Comex (à prestations définies pour les membres français et à cotisations définies pour les membres étrangers) qui a été approuvé sur 2015. Il garantit une rente en fonction du salaire de référence.

(en milliers d'euros)	2018	2017
Valeur actuarielle des engagements de retraite	22 143	17 951
Couverture des engagements	(11 225)	(6 845)
Éléments différés	(5 373)	(5 728)
<b>PROVISION</b>	<b>5 545</b>	<b>5 378</b>

(en milliers d'euros)	2018	2017
Droits acquis par les salariés	(4 040)	(4 126)
Actualisation des droits projetés	(331)	(261)
Rendement des fonds	103	58
<b>TOTAL</b>	<b>(4 268)</b>	<b>(4 329)</b>

Les provisions pour risques et charges ont évolué de la façon suivante sur l'exercice :

(en milliers d'euros)	Solde au 31/12/2017	Dotations	Reprises	Versements aux fonds investis pour les retraites	Solde au 31/12/2018
Provisions pour perte de change	8 499	12 635	(8 499)		12 635
Provisions pour retraite et charges assimilées	5 378	4 268		(4 101)	5 545
Autres provisions pour charges	1				1
<b>TOTAL</b>	<b>13 878</b>	<b>16 903</b>	<b>(8 499)</b>	<b>(4 101)</b>	<b>18 181</b>

## Note 17 Emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts obligataires convertibles	0	0
Autres emprunts obligataires	1 400 000	1 400 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	964 919	206 093
Emprunts et dettes financières diverses	2 359	4 022
<b>TOTAL</b>	<b>2 367 278</b>	<b>1 610 115</b>

La part de la dette à taux variable s'élève à 11,50 %. Elle fait l'objet de couverture au moyen d'instruments dérivés de taux d'intérêt maximum comme décrit en note 21.1. L'augmentation de la part taux variable fait suite à l'émission de *Schuldscheindarlehen*.

Les échéances des emprunts et dettes financières se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2018
Échéance 2018	0
Échéance 2019	431 293
Échéance 2020	1 448
Échéance 2021	1 429
Échéance 2022	835 007
Échéance 2023	1 048 102
Échéance 2024	50 000
<b>TOTAL</b>	<b>2 367 278</b>

Les principales composantes de la structure financière de la Société sont les suivantes :

### Obligations 2023

Faurecia a émis le 1<sup>er</sup> avril 2016 un montant de 700 millions d'euros d'obligations à échéance du 15 juin 2023, portant intérêt à 3,625 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2016.

Ces obligations sont cotées sur l'*Irish Stock Exchange (Global Exchange Market)*. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations.

Elles bénéficient d'une clause restreignant l'endettement additionnel au cas où l'EBITDA<sup>(1)</sup> après certains ajustements est inférieur à deux fois les charges d'intérêt brutes, ainsi que de restrictions sur l'endettement du même type que celles du crédit syndiqué bancaire.

### Obligations 2025

Faurecia a émis le 8 mars 2018 un montant de 700 millions d'euros d'obligations à échéance du 15 juin 2025, portant intérêt à 2,625 %, le coupon étant versé les 15 juin et 15 décembre de chaque année et pour la première fois le 15 juin 2018.

Ces obligations bénéficient de clauses restrictives similaires à celles des obligations 2023, avec toutefois certaines restrictions allégées.

Le produit de ces obligations a été utilisé pour refinancer les 700 millions d'obligations à échéance du 15 juin 2022, portant intérêt à 3,125 %, qui avaient été émises en mars et avril 2015.

Ce refinancement a été réalisé via une opération d'échange intermédiée dans laquelle les porteurs d'obligations 2022 pouvaient apporter leurs titres à l'échange et recevoir des obligations nouvelles 2025. Le taux de succès de cet échange obligataire a été de plus de 77 %. Les titres qui n'étaient pas apportés à l'échange ont fait l'objet d'un remboursement anticipé (*make-whole*) conformément à la notice d'émission. Le règlement de ces deux transactions a eu lieu le 8 mars 2018.

La prime de remboursement des obligations apportées à l'échange est amortie sur la durée de vie des obligations nouvelles échéance 2025 ; la prime de remboursement des obligations remboursées par anticipation a été comptabilisée en résultat financier.

Ces obligations sont cotées sur l'*Irish Stock Exchange (Global Exchange Market)*. Les frais d'émission de ces obligations sont étalés comptablement en résultat sur la durée de vie des obligations.

### Crédit syndiqué

Faurecia a signé le 15 décembre 2014 un crédit syndiqué à échéance cinq ans, pour un montant de 1 200 millions d'euros. Ce crédit a été renégocié le 24 juin 2016, afin d'en étendre la maturité à cinq ans à compter de cette date, soit le 24 juin 2021, et d'en améliorer les termes et conditions.

(1) Marge opérationnelle, majorée des dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles, correspondant aux 12 derniers mois.

Le 15 juin 2018, Faurecia a signé avec les banques participantes un second accord afin d'étendre à nouveau la maturité du crédit à cinq ans, soit le 15 juin 2023, avec deux options d'extension d'une année exerçables, sous réserve de l'accord des banques prêteuses, en juin 2019 et juin 2020, qui porteraient l'échéance de ce crédit respectivement à juin 2024 et juin 2025. Cette renégociation a une nouvelle fois permis d'améliorer les conditions économiques du crédit et d'améliorer la flexibilité financière du Groupe.

Conformément à la documentation de ce crédit, toutes les garanties émises par certaines filiales du Groupe en faveur des banques participantes à ce crédit ont disparu au moment où les obligations échéance décembre 2016 ont été remboursées en totalité, soit le 12 avril 2016.

Au 31 décembre 2018, cette facilité de crédit n'était pas tirée.

Cette facilité de crédit contient une seule clause restrictive en matière de ratios financiers consolidés : le ratio Dette Nette <sup>(1)</sup>/ EBITDA <sup>(2)</sup> doit être inférieur à 2,50. Le respect de ce ratio conditionne la disponibilité du crédit. Au 31 décembre 2018, cette condition était respectée.

Ce crédit comporte certaines clauses restrictives sur les cessions d'actifs (toute cession représentant plus de 25 % de l'actif total consolidé serait soumise à autorisation des banques représentant les deux tiers du crédit syndiqué) et sur l'endettement de certaines filiales.

## Financement de l'acquisition de Clarion Co., Ltd

À la suite des accords conclus le 26 octobre 2018 avec Clarion et Hitachi et de l'autorisation des autorités compétentes au titre du contrôle des concentrations, Faurecia a lancé le 30 janvier 2019 une offre publique d'achat amicale sur Clarion Co., Ltd, (cf. note 2.3).

L'offre porte sur la totalité des actions Clarion (environ 56,55 millions d'actions) à un prix de 2 500 yens par action, soit un total d'environ 141,3 milliards de yens, ou environ 1,1 milliard d'euros.

La totalité du montant d'acquisition est couverte via des opérations de change à terme contingentes, c'est-à-dire qu'elles se transforment en opérations de change à terme à un cours déterminé à l'avance lorsque l'offre est un succès et que le prix d'acquisition doit être payé. Dans le cas contraire, les couvertures disparaissent sans que Faurecia ait à payer (où à recevoir) quelque montant que ce soit, quel que soit le cours yen/euro.

Afin de sécuriser le financement de cette acquisition, le remboursement de certaines dettes de Clarion ainsi que les coûts d'intégration, Faurecia a mis en place un crédit relais (*Bridge loan*) d'un montant de 1,3 milliard d'euros auprès d'une de ses principales banques. Ce crédit a une maturité d'un an, qui peut être portée à deux ans par l'exercice de deux options d'extension de six mois. Ce crédit comporte des clauses restrictives similaires à celles du crédit syndiqué de 1,2 milliard d'euros.

Au 31 décembre 2018, ce crédit relais n'était pas tiré et son montant a été réduit à 750 millions d'euros du fait du refinancement décrit ci-dessous.

Pour anticiper et sécuriser le refinancement de ce crédit relais, Faurecia a signé le 17 décembre un placement privé de droit allemand (*Schuldscheindarlehen*) pour un montant de 700 millions d'euros. Cette transaction comporte des tranches en euro et en dollars US, à taux fixe et à taux variable, avec des maturités de 4, 5 et 6 ans. Le règlement est intervenu pour 378 millions d'euros le 20 décembre et le solde a été reçu au début de janvier 2019. Les tranches USD ont été partiellement converties en ressources en EUR via des swaps de devise long terme (*cross-currency swaps*).

Enfin, au cours de l'année 2018, Faurecia a émis régulièrement des billets de trésorerie avec une date de maturité allant jusqu'à un an auprès d'investisseurs essentiellement en France.

## Note 18 Dettes d'exploitation et dettes diverses

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	10 094	18 446
Autres dettes d'exploitation	57 312	14 696
<b>SOUS-TOTAL DETTES D'EXPLOITATION</b>	<b>67 406</b>	<b>33 142</b>
Avances de trésorerie intragroupe	1 832 000	1 937 569
Autres dettes diverses	854	357
<b>SOUS-TOTAL DETTES DIVERSES</b>	<b>1 832 854</b>	<b>1 937 926</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 900 260</b>	<b>1 971 068</b>

Toutes les dettes d'exploitation et dettes diverses sont à moins d'un an.

(1) Endettement net consolidé.

(2) Marge opérationnelle, majorée des dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles, correspondant aux 12 derniers mois.

## Note 19 Situation fiscale latente de la Société

Elle correspond à l'impôt sur :

- les décalages (différences temporaires) entre le résultat comptable et la base de l'impôt sur les sociétés ;
- le déficit reportable de l'intégration fiscale ;

- ainsi qu'à l'économie d'impôt dégagée par les déficits fiscaux des filiales intégrées, laquelle leur est potentiellement restituable.

Elle a été calculée par application sur ces différences, des taux d'impôt des exercices au cours desquels elles disparaissent.

Elle s'analyse comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>31/12/2018</b>	<b>31/12/2017</b>
Impôts latents correspondant aux économies d'impôt liées à l'utilisation de déficits de filiales intégrées	(675 536)	(662 962)
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS LATENTS PASSIF</b>	<b>(675 536)</b>	<b>(662 962)</b>
Produits imposés mais non encore comptabilisés	(2 205)	3 692
Charges comptabilisées non encore déduites fiscalement	6 910	5 655
Économie d'impôt future sur le déficit d'intégration fiscale	437 792	457 974
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS LATENTS ACTIF</b>	<b>442 497</b>	<b>467 322</b>
<b>(PASSIF)/ACTIF NET D'IMPÔTS LATENTS</b>	<b>(233 039)</b>	<b>(195 640)</b>

## Note 20 Engagements financiers

Les avals, cautions et garanties comprennent des engagements en faveur de filiales et participations directes et indirectes pour un montant de 76,4 millions d'euros (56,4 millions d'euros au 31 décembre 2017 ; 56,6 millions d'euros au 31 décembre 2016).

## Note 21 Instruments financiers pour la couverture des risques de marché

### 21.1 Couverture du risque de taux

La Société gère de façon centralisée la couverture du risque de taux. Cette gestion est mise en œuvre par la direction du financement et de la trésorerie du groupe Faurecia, sous la responsabilité de la direction générale. Les décisions de gestion sont prises au sein d'un comité de gestion des risques de marché qui se réunit mensuellement.

Pour ses propres emprunts à taux variables, la Société se couvre essentiellement au moyen de swaps de taux principalement en euros, mis en place pour couvrir les intérêts d'emprunts à taux variable.

Le détail des notionnels d'instruments de couverture est le suivant :

<b>Au 31/12/2018</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>Notionnel par échéances</b>		
	<b>&lt; 1 an</b>	<b>de 1 à 5 ans</b>	<b>&gt; 5 ans</b>
Options de taux			
Swap taux variable/taux fixe		104	25

## 21.2 Couverture du risque de change

La Société couvre de façon centralisée le risque de change de ses filiales, lié à leurs opérations commerciales, au moyen d'opérations de change à terme ou optionnelles ainsi que de financement en devises. Cette gestion centralisée est mise en œuvre par la direction du financement et de la trésorerie du groupe Faurecia, sous la responsabilité de la direction générale. Les décisions de gestion sont prises au sein d'un comité de gestion des risques de marché qui se réunit mensuellement.

- Les transactions futures sont couvertes sur la base des flux prévisionnels établis lors de la préparation des budgets validés par la direction générale, ces prévisions étant remises régulièrement à jour.
- Le risque de change sur des prêts et emprunts intragroupe à des filiales hors de la zone euro dans leur monnaie de fonctionnement alors que ces prêts et emprunts sont référencés en euros est couvert au moyen de swaps.

Au 31 décembre 2018, les swaps de change mis en place concernent :

Au 31/12/2018 (en millions d'euros)	POSITION NETTE		Équivalent EUR
	ACHETEUR	VENDEUR	
DKK	0,0	166,7	22,3
GBP	110,0	0,0	123,0
JPY	0,0	848,0	6,7
USD	77,6	0,0	67,8
THB	648,3	0,0	17,5

## Note 22 Effectif moyen

	2018	2017
Cadres et assimilés	8	8
Employés	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

## Note 23 Rémunérations

En 2018, les rémunérations des organes d'administration (jetons de présence) se sont élevées à 596 000 euros, contre 512 400 euros en 2017.

## Note 24 Identité de la société mère consolidant les comptes de la Société

Peugeot S.A. – 7, rue Henri-Sainte-Claire-Deville – 92500 Rueil-Malmaison (France)

SIRET n° 552 100 554 00021

### 1.2.2.4. Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices

(en euros)	2018	2017	2016	2015	2014
<b>1 – CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
a) Capital social	966 250 607	966 250 607	966 250 607	960 349 446	867 476 470
b) Nombre d'actions ordinaires existantes	138 035 801	138 035 801	138 035 801	137 192 778	123 925 210
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscription	0	0	244 200	636 500	931 025
<b>2 – OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	33 439 165	290 857 463	302 199 773	253 055 437	213 600 660
b) Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	440 662 106	113 474 100	109 966 776	185 983 522	57 503 003
c) Impôts sur les bénéfices <sup>(1)</sup>	(31 692 192)	(18 331 259)	(25 573 498)	(19 348 402)	(39 644 632)
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice	(0)	0	0	0	0
e) Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	415 679 804	94 364 262	99 944 506	226 027 199	92 537 243
f) Résultat distribué <sup>(2) (3)</sup>	172 544 751	151 839 381	124 232 221	89 175 306	43 373 824
<b>3 – RÉSULTAT PAR ACTION</b>					
a) Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	3,40	0,95	0,98	1,50	0,78
b) Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	3,01	0,68	0,72	1,65	0,75
c) Dividende attribué à chaque action (net)	1,25	1,10	0,90	0,65	0,35
<b>4 – PERSONNEL</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	8	8	8	16	43
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	19 920 220	16 977 910	8 677 854	9 237 393	12 193 239
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociale, etc.)	5 109 349	6 933 157	9 975 137	4 918 450	7 210 631

(1) Les montants entre parenthèses représentent un profit résultant de l'économie d'impôts due à l'intégration fiscale.

(2) Sous réserve, pour le dividende de l'exercice 2018, de l'approbation par l'AGO de l'affectation du résultat de cet exercice.

(3) La part de dividende de l'exercice 2018 correspondant aux actions que la Société détiendrait pour son propre compte, à la date de mise en paiement, sera affectée au compte « Report à nouveau ».

## 1.2.3. Filiales et participations

<i>(en milliers d'euros)</i>	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenue en %	Valeur comptable brute des titres détenus
<b>I. Renseignements détaillés</b>				
<b>A. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la Société)</b>				
Faurecia Investments	103 567	133 134	100,00	480 395
Faurecia Automotive Belgium	10 000	18 244	100,00	60 196
Faurecia USA Holdings Inc.	15	645 037	85,03	600 699
ET Dutch Holdings BV	18	259 101	100,00	610 550
Faurecia Automotive Holdings	23 423	395 421	100,00	918 260
Faurecia Exhaust International	7 301	1 103	100,00	82 301
Faurecia Services Groupe	40	14	100,00	46
Faurecia Honghu Exhaust Systems Shanghai	6 023	27 530	59,97	1 212
Faurecia Holdings España	3 010	498 464	60,59	514 183
<b>B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la Société)</b>				
Faurecia Automotive España SL	7 138	709 824	10,66	76 449
Faurecia Automotive GmbH	146 420	(164 532)	25,81	225 184
Faurecia Tongda Exhaust System (Wuhan) Co., Ltd	4 791	27 063	50,00	2 217
<b>II. Renseignements globaux</b>				
Filiales et participations non reprises au paragraphe A				74
Filiales et participations non reprises au paragraphe B				
<b>TOTAL</b>				<b>3 571 766</b>

\* Note : BS (Bilan) ; PL (Résultat).



Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou perte (-) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice ou à recevoir	Cours utilisés pour la conversion des données des filiales et participations étrangères
480 395	862 179	0	0	451 564	171 922	
38 700	244	0	0	(6)		
600 699	0	0	36 100	(49 101)		EUR 1 = 1,1993 USD BS/1,129287 USD PL*
610 550	95 283	0	1 228	15 335		
918 260	886 033	0	241 855	(53 411)	140 535	
82 301	155 420	0	0	(972)	9 248	
0	640	0	331 302	5 790	4 350	
1 212	0	0	233 841	42 387	19 585	EUR 1 = 7,8044 CNY BS/7,626438 CNY PL*
514 183	0	0	0	(59 681)		
76 449	7 261	0	254 460	36 584	5 332	
159 206	0	0	4 297	10 868		
2 217	0	0	71 956	13 285	9 958	EUR 1 = 7,8044 CNY BS/7,626438 CNY PL*
74	0				0	
<b>3 484 246</b>	<b>2 007 059</b>				<b>360 930</b>	

## 1.2.4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Aux Actionnaires,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Faurecia relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

### Fondement de l'opinion

#### RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### Justification des appréciations – points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

### ÉVALUATION DE LA VALEUR D'UTILITÉ DES TITRES DE PARTICIPATION

(Notes 1.2 et 10 de l'annexe aux comptes annuels)

#### DESCRIPTION DU RISQUE

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2018 pour un montant net de 3 484 millions d'euros, représentent 47 % du total bilan.

Comme indiqué dans la note 1.2 de l'annexe aux comptes annuels, leur valeur brute est constituée par la valeur d'apport ou d'acquisition. Une dépréciation est constituée si la valeur d'utilité des titres d'une participation détenue devient inférieure à sa valeur d'entrée.

Cette valeur d'utilité est déterminée en fonction de l'actif net réestimé de la participation, de sa rentabilité et de ses perspectives d'avenir. Le cas échéant, pour les sociétés dont la cession est envisagée à terme, une référence à des transactions antérieures est également associée aux critères d'évaluation.

Nous avons considéré que l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation constitue un point clé de l'audit du fait de l'importance de leur valeur au bilan et des incertitudes inhérentes à certains éléments entrant dans l'évaluation de la valeur d'utilité, et notamment la probabilité de réalisation des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés issus des plans stratégiques établis par la direction.

#### NOTRE RÉPONSE AU RISQUE

Nous avons examiné la méthodologie retenue par la direction pour évaluer la valeur d'utilité de chaque titre de participation.

Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels, nous avons obtenu les derniers plans stratégiques de la direction ainsi que les tests de dépréciation de chacun des titres significatifs détenus.

Nous avons apprécié, avec l'aide de nos experts en évaluation d'actifs, la pertinence des hypothèses clés retenues pour déterminer les flux nets futurs de trésorerie attendus et nous avons en particulier :

- comparé les hypothèses retenues par la direction à des données externes de marché, telles que le taux d'actualisation et le taux de croissance à long terme ;
- vérifié les calculs arithmétiques des tests de dépréciation réalisés par la direction ;
- rapproché les principales données issues du plan stratégique et incluses dans les tests de dépréciation réalisés aux données spécifiques par entité.

Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, nous avons examiné la concordance des capitaux propres retenus avec les comptes des entités et vérifié si les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante.

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

### RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Faurecia par votre assemblée générale du 27 mai 2003 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 17 juin 1983 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la seizième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young Audit dans la trentième année.

### Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations

comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

### RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 26 avril 2019

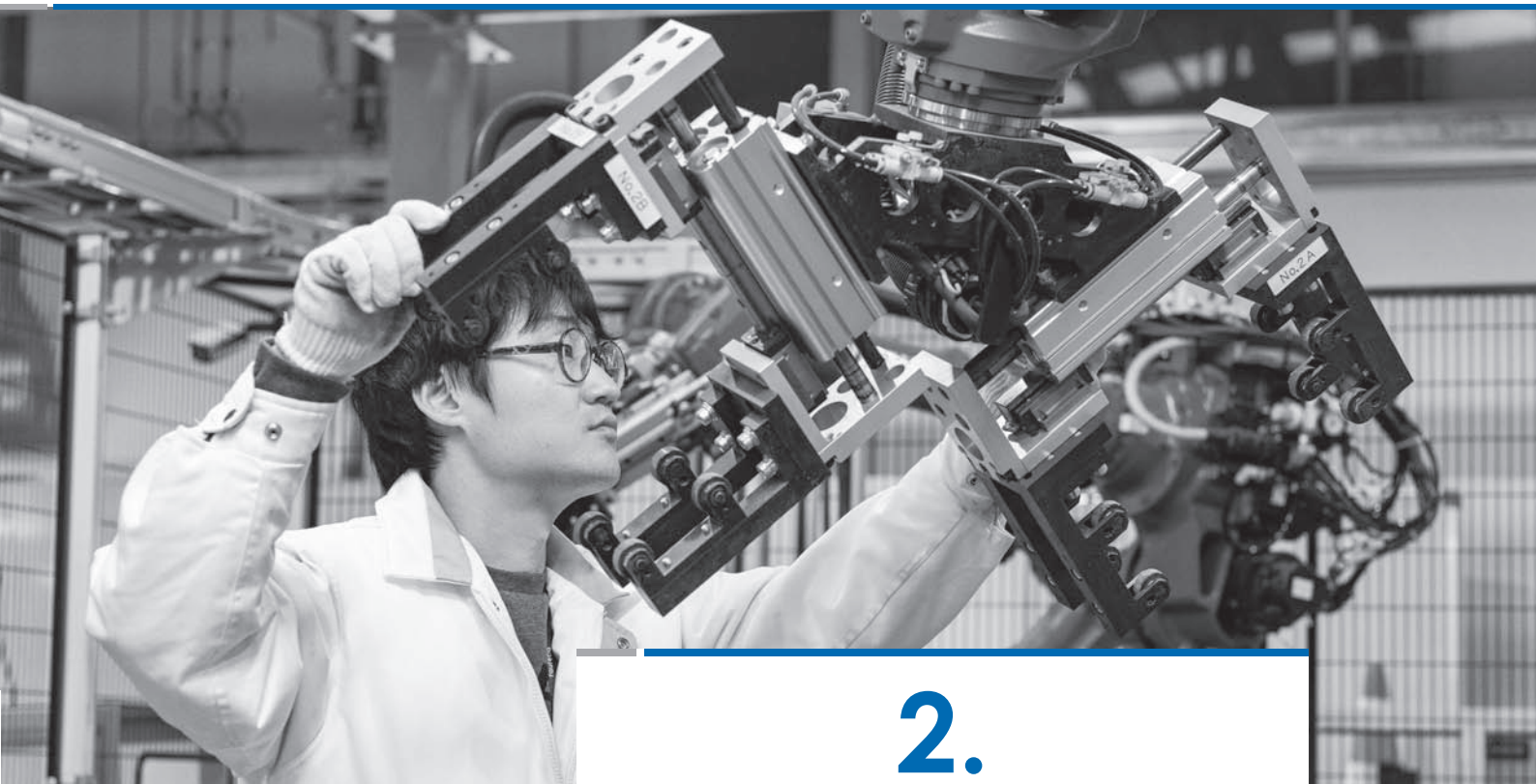
Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Dominique Ménard

Ernst & Young Audit

Jean-Roch Varon



## 2.

# Risques et contrôle des risques

<b>2.1. Acteurs et systèmes</b>	<b>134</b>
2.1.1. Le management opérationnel	134
2.1.2. Les directions fonctionnelles	134
2.1.3. Les acteurs externes	138
<b>2.2. Description des principaux risques</b>	<b>139</b>
2.2.1. Risques opérationnels et industriels	141
2.2.2. Risques financiers et de marché	147
2.2.3. Risques juridiques, réglementaires et réputationnels	149
<b>2.3. Assurances et couverture des risques</b>	<b>151</b>
2.3.1. Assurance incendie, dommages et pertes d'exploitation	151
2.3.2. Assurances de responsabilité civile	152
2.3.3. Assurance liée aux systèmes d'information	152

Ce chapitre présente les acteurs de la gestion des risques du groupe Faurecia ainsi que les risques principaux auxquels le Groupe estime être exposé à la date du présent document de référence. Toutefois, d'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent document de référence, ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette date, comme susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent exister ou survenir.



## 2.1. Acteurs et systèmes

Le conseil d'administration est informé par le comité d'audit, notamment en charge du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (qui ne se limitent pas aux risques de nature comptable et financière), des

principales actions déployées par le Groupe en la matière. Le comité d'audit est lui-même informé grâce à l'intervention de différents acteurs et procède tous les ans à une revue formelle des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

### 2.1.1. Le management opérationnel

Le comité exécutif du Groupe examine les risques majeurs opérationnels inhérents à l'activité du Groupe dans le cadre des comités des opérations mensuels et examine au moins une fois par an la cartographie des risques préparée par le comité des risques.

L'équipe dirigeante de chaque *Business Group* est responsable de l'identification et de la maîtrise des risques opérationnels inhérents à son activité qui sont examinés mensuellement au sein des comités des opérations qui leur sont rattachés.

### 2.1.2. Les directions fonctionnelles

Les différentes directions fonctionnelles du Groupe sont chargées, dans leurs domaines respectifs, de respecter les réglementations et normes en vigueur, d'améliorer les processus qui leur sont propres et de collaborer avec les autres directions afin d'améliorer les processus transverses.

#### La direction financière

##### LES PRINCIPES D'ÉLABORATION DES COMPTES

La direction financière du Groupe, placée sous l'autorité du directeur général, est en charge de la définition des règles et procédures, de la consolidation des comptes, de la gestion de la trésorerie et du financement, du contrôle de gestion, du contrôle interne et de l'audit interne.

Elle est investie des missions suivantes :

- définir les normes comptables et financières du Groupe conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux normes comptables et fiscales propres à chaque pays et veiller à leur respect ;
- établir les comptes sociaux annuels et les comptes consolidés mensuels et, plus particulièrement, l'information financière semestrielle et annuelle destinée à être publiée ;
- définir, améliorer et faire appliquer les procédures de contrôle interne nécessaires à la production d'une information comptable fiable. Ces procédures comprennent notamment une généralisation des inventaires permanents complétés par des prises d'inventaires physiques au moins annuellement, une stricte séparation des tâches et un contrôle rigoureux des accès aux différentes transactions comptables en fonction des différents métiers ;
- gérer et améliorer les systèmes d'information relatifs à la production des données comptables et financières.

Lui sont rattachés les directeurs financiers pays ou région qui animent les centres de services financiers partagés, responsables :

- de la production des états financiers et comptables de toutes les unités appartenant à leur périmètre dans le respect des normes IFRS et locales et des délais d'arrêté définis par le Groupe ;
- du respect et de l'amélioration des procédures de contrôle interne spécifiques à leur périmètre ;
- du renforcement du rôle et des compétences de la fonction comptable ;
- de la collaboration étroite avec les sites opérationnels de leur périmètre afin de travailler avec eux sur la résolution des problèmes de contrôle interne et l'efficacité globale du processus financier.

De leur côté, les contrôleurs de gestion et les contrôleurs financiers sont, à chaque échelon, partie prenante de la stratégie et des activités commerciales, R&D et industrielles du Groupe et sont hiérarchiquement rattachés aux managers des sites, divisions et *Business Groups* et fonctionnellement à la direction financière du Groupe. De par leur fonction, ils sont donc partie prenante dans la définition et l'atteinte des objectifs opérationnels.

Cette organisation entre, d'un côté, les services partagés responsables de la production des états financiers et du respect des normes et, de l'autre, les contrôleurs entendus comme copilotes du management d'une entité opérationnelle, permet d'assurer une réelle ségrégation des tâches et de mieux développer les compétences dans chaque métier avec pour résultat une meilleure efficacité globale et une réduction du risque de fraude.

À tous les niveaux du Groupe, les principes qui sont mis en œuvre pour l'élaboration des comptes sont :

- le traitement de l'exhaustivité des transactions ;
- la conformité des transactions aux principes comptables applicables ;
- la revue périodique des actifs.

### PROCESSUS DE REPORTING FINANCIER

Les processus de reporting ont pour objectif de fournir toutes les informations (financières et non financières) nécessaires au pilotage du Groupe et à la publication des états financiers en conformité avec les normes comptables applicables et avec les règles édictées par l'Autorité des Marchés Financiers. Un glossaire dit du reporting décrit l'ensemble du contenu des données de reporting et des procédures explicitent la façon dont celui-ci doit être effectué.

### REPORTING MENSUEL

Le reporting mensuel est élaboré sur l'outil de consolidation HFM (Hyperion) qui permet de remonter des informations à la fois financières (compte de résultat et bilan) et non financières (indicateurs qualité, production, achats, sécurité, ressources humaines...). Chaque unité opérationnelle publie ses résultats définitifs quatre jours après la fin du mois aux normes du Groupe. Chaque mois, un comité des opérations est consacré à la revue des performances opérationnelles et des plans d'action de chaque activité.

### BUDGET ET PLAN STRATÉGIQUE

Le Groupe établit annuellement un plan stratégique des ventes à cinq ans dans lequel la dimension programme est essentielle. Il permet de préciser les perspectives du Groupe en matière d'activité par métier et ligne de produit, de ressources et de rentabilité. Il est consolidé avec le même outil que le reporting mensuel et conduit à la définition des objectifs budgétaires de l'année suivante.

Pour permettre d'anticiper l'action à court terme et ainsi accroître la réactivité, le reporting mensuel s'accompagne d'une prévision glissante du compte de résultat et de la trésorerie pour le trimestre en cours et le trimestre suivant.

### LES SYSTÈMES D'INFORMATION

Pour la gestion des processus et des données, Faurecia s'appuie sur l'unique ERP Groupe basé sur le logiciel SAP dont la mise en œuvre a débuté en 2007. Cette solution étant désormais commune pour l'ensemble des sites, elle permet d'accélérer la standardisation et la digitalisation. L'ensemble des processus de gestion (Commandes, stocks, flux des pièces, réception, expéditions, comptabilité...) sont supportés par cette solution.

Faurecia s'appuie par ailleurs sur cette base pour accélérer la digitalisation dans de nombreux secteurs comme la gestion des ateliers, la gestion des transports, la mesure de la satisfaction client, la gestion de la maintenance, etc. Toutes ces données représentent une richesse qui commence à être exploitée avec l'aide d'outils de type intelligence artificielle (IA) afin d'optimiser les processus.

## Le contrôle interne

Au sein du groupe Faurecia, le contrôle interne est un dispositif qui comprend un ensemble de moyens, de comportements, de formations, de procédures et d'actions ayant pour objectif global la prévention des risques, qu'ils soient susceptibles :

- d'avoir un impact sur les informations financières et comptables publiées par le Groupe ;
- de dégrader l'image et la réputation du Groupe ;
- d'exposer le Groupe à des sanctions réglementaires ou juridiques de la part des différentes juridictions et autorités de la concurrence des pays dans lesquels le Groupe opère ;
- de mettre en danger les collaborateurs et l'écosystème du Groupe (risques de kidnapping, catastrophes naturelles, épidémies, risques environnementaux) ;
- d'empêcher les clients du Groupe de produire, de retarder leur production ou de détériorer leur performance produit et de service (pannes d'équipements critiques, risques de qualité, retard dans le développement de produits) ;
- de mettre le Groupe dans l'incapacité de continuer à financer ses opérations (crise de trésorerie) ;
- de mettre en péril la confidentialité des informations détenues par le Groupe pour son propre compte (propriété intellectuelle, données relatives aux produits et technologies, données financières) ou relatives à ses employés (données personnelles).

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques pouvant nuire à l'atteinte des objectifs du Groupe, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Toutefois, comme le souligne le cadre de référence de l'AMF, tout dispositif de contrôle interne et de gestion des risques aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne et de gestion des risques, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance technique ou humaine.

### PÉRIMÈTRE

Le dispositif de contrôle interne du Groupe est déployé à la Société et ses filiales consolidées par intégration globale et couvre un cadre plus large que les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

### MISSIONS DU CONTRÔLE INTERNE

Les principaux domaines d'intervention de la direction du contrôle interne sont :

- la participation à des projets d'amélioration des processus transverses (transports, sécurisation des accès et droits liés aux applications informatiques, amélioration des outils informatiques...)
- la mobilisation des collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune des principaux risques et la sensibilisation aux risques inhérents de leur activité ;
- des formations dédiées au contrôle interne dont certaines sont désormais inscrites au catalogue de Faurecia University (le centre de formation interne de Faurecia) dont notamment



des modules d'*e-learning*. Depuis octobre 2017, le module « basic » doit être obligatoirement suivi par l'ensemble des cadres du Groupe ;

- la préparation à la certification COSO, qui est un référentiel de contrôle interne défini par le *Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*. En 2018, les principaux acteurs de contrôle interne de Faurecia ont préparé le certificat COSO ;
- les campagnes d'autoévaluation sur l'ensemble des cycles de gestion de l'entreprise (gestion commerciale, achats directs et indirects, gestion des stocks, gestion des immobilisations, gestion de la paye, suivi des coûts standards, gestion des systèmes d'information, gestion des expatriés et autres transferts de personnel...). Un questionnaire d'autoévaluation qui reprend les points de contrôle les plus importants pour les sites opérationnels (usines et centres de R&D) a été déployé en 2017 afin d'aider ces derniers à renforcer leur dispositif de contrôle interne (modes de preuve, identification des points faibles et plan d'action associés gouvernance locale). En 2018, le périmètre d'autoévaluation s'est étendu aux activités du siège social et des centres administratifs afin de couvrir l'exhaustivité des activités de Faurecia ;
- des actions de communication régulières vis-à-vis des entités opérationnelles, des directions fonctionnelles et du comité exécutif dans le but de sensibiliser l'ensemble des lignes de maîtrise sur des sujets prioritaires du moment (fraudes, actions d'amélioration, bonnes pratiques...).

Des représentants du contrôle interne sont présents à plusieurs niveaux de l'organisation (Groupe, *Business Groups*, divisions, centres de services financiers partagés) afin de soutenir la démarche mais sans se substituer aux responsabilités du management opérationnel.

## PROCÉDURES

Le contrôle interne repose sur un ensemble de principes et de procédures : la culture du Groupe (*Being Faurecia*), qui repose sur six valeurs clés et sur le code éthique, le code de management, et le *Faurecia Excellence System* (FES) qui en est l'axe opérationnel, définissant la manière de travailler des collaborateurs du Groupe partout dans le monde et structurant l'identité du Groupe.

La documentation sur laquelle repose le contrôle interne est donc constituée des éléments suivants, tous accessibles via le réseau intranet du Groupe :

- le code éthique et le code de management ;
- le *Manager Empowerment* qui définit six principes généraux transverses pour les managers dans certains domaines clés : *Acquire a new program ; Assess Managers and Professionals ; Decide on Capital Expenditures ; Decide on Exceptional Items ; Manage Managers and Professionals Compensation ; Staff Managers and Professional positions ;*
- les *Faurecia Core Procedures* (FCP) déclinées au sein de neuf processus qui sont développées par chaque fonction du Groupe, tout en respectant un cadre général commun, et qui s'appliquent à toutes les filiales contrôlées par le Groupe. Elles sont régulièrement mises à jour et s'enrichissent en permanence. Les neuf processus sont les suivants :
  - *Production Control and Logistics,*
  - *Purchasing,*
  - *Quality and HSE (Health, Safety and Environment),*

- *PMS (Program Management System) and Engineering,*
- *Sales and Marketing,*
- *Communication,*
- *Finance,*
- *Human Resources,*
- *Information Technology ;*

- le système d'alerte au management AMS (*Alert Management System*) qui permet d'informer en temps réel les équipes de direction des *Business Groups* et si nécessaire, le comité exécutif du Groupe, des problèmes rencontrés en production et dans la gestion des programmes. Ce système s'assure aussi qu'une réaction rapide et structurée, avec résolution de problème et capitalisation de la solution, est réalisée par l'organisation.

## GOVERNANCE

Le contrôle interne rend compte de ses travaux et renforce le lien entre les lignes de maîtrise dans le cadre du comité de gouvernance du contrôle interne qui se réunit mensuellement sous la présidence du directeur financier du Groupe et dont le directeur financier adjoint, le directeur de l'audit interne, le directeur de la conformité, le directeur juridique, le directeur des risques et les directeurs financiers des *Business Groups* sont également membres.

Ses travaux sont par ailleurs revus de manière régulière par le comité d'audit du conseil d'administration ainsi que par le comité exécutif.

## L'audit interne

La direction de l'audit interne évalue l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gouvernance et vérifie que les procédures du Groupe sont conformes aux législations et réglementations locales. Elle s'appuie en particulier sur la cartographie des risques du Groupe pour définir ses missions.

La direction de l'audit interne est placée sous la responsabilité du directeur financier du Groupe avec une possibilité d'alerter directement le directeur général du Groupe et le président du comité d'audit. Elle soumet le planning d'audit pour approbation une fois par an au directeur général et au directeur financier du Groupe. Elle leur présente chaque trimestre les rapports effectués et la réalisation de ses objectifs. Elle leur rend également compte régulièrement du déroulement de ses missions et des mesures prises pour atteindre ses objectifs. Elle rend compte du résultat de ses travaux et de son planning d'intervention au comité d'audit au moins deux fois par an.

Localisée au siège du Groupe, elle dispose également d'équipes régionales en France, en Allemagne, aux États-Unis et en Chine.

Elle conduit ses missions en toute indépendance et étaye systématiquement ses conclusions de faits précis et dûment vérifiés. Le suivi de ses recommandations adressées aux sites audités s'effectue par (i) une analyse par questionnaire à six et douze mois après le rapport final, (ii) un post-audit sur site si cela est jugé nécessaire.

En 2005, la direction de l'audit interne s'est dotée d'une charte d'audit interne, revue en 2017, qui définit sa fonction, l'objet de sa mission, l'étendue de son domaine de compétence et la méthodologie utilisée lors des missions.

## La direction de la conformité et des risques

### LA GESTION DES RISQUES

La gouvernance de la gestion des risques est assurée par le comité des risques du Groupe qui est présidé par le directeur financier du Groupe. Les principales missions du comité des risques sont de mettre à jour la cartographie des risques, de s'assurer que les plans de prévention associés sont définis et mis en œuvre et, de manière plus générale, que les risques sont suivis de manière régulière.

Le comité des risques se réunit chaque trimestre sous la présidence du directeur financier du Groupe. Le directeur financier adjoint, le directeur de l'audit interne, le directeur de la conformité, le directeur des risques, le directeur juridique et le directeur du contrôle interne en sont également membres. Les coordinateurs de plan de prévention des risques sont invités à participer en fonction de l'ordre du jour.

Les travaux du comité des risques sont également revus au moins une fois par an par le comité d'audit et par le comité exécutif. Les risques suivis par ce comité sont notamment liés à la sécurité des personnes, la qualité, la gestion des programmes, le système d'information, la fiabilité des approvisionnements, la protection des actifs et le risque incendie, l'exposition des sites industriels à certains types de catastrophes naturelles, l'exposition internationale des employés aux risques sanitaires et sécuritaires, la fiabilité de l'information financière, la conformité, l'environnement. En complément de la revue annuelle de l'ensemble du dispositif de gestion des risques, le comité d'audit effectue une revue en profondeur d'un risque spécifique lors de chacune de ses réunions.

Dans un souci de progrès et d'amélioration du dispositif, la cartographie des risques est revue régulièrement et l'intégration de nouveaux risques est soumise au comité des risques et au comité d'audit.

En 2016, le Groupe a nommé un *risk manager* qui reporte au directeur de la conformité du Groupe. Il veille au suivi des plans de prévention établis et revus en comité des risques avec le support des coordinateurs nommés pour chaque risque de la cartographie et s'assure de l'animation du réseau des risques définis par le Groupe.

En 2017, le Groupe a également lancé le *Faurecia Enterprise Risk Management Program (ERM)* afin de définir et de suivre la gestion des risques de manière dynamique et itérative. Ce programme est adapté à tous les types de risques, quels que soient leur exposition et leurs impacts, qu'ils soient opérationnels, financiers, stratégiques, de réputation ou légaux.

En 2018, le Groupe a lancé une campagne d'évaluation des risques auprès du management du Groupe, en collaboration avec l'audit interne, dans l'objectif de challenger la cartographie actuelle des risques et d'identifier d'éventuels risques émergents. Cette démarche a permis l'identification de nouveaux risques potentiels ainsi que la constitution de l'univers des risques du Groupe avec pour objectif d'aligner l'ensemble des lignes de défense, sur un unique référentiel des risques.

Le programme ERM a également été traduit en cinq *Faurecia Core Procedures* ; le processus associé, appelé ERM System est construit suivant une approche par étapes et fournit la méthode à suivre à chacun des coordinateurs des risques et aux fonctions en charge des risques.

Depuis 2017, les sujets suivis au niveau du comité des risques font l'objet d'un registre des risques et, depuis 2018, ce registre des risques est accessible dans un outil dédié permettant un partage en temps réel des informations entre les différentes lignes de défense.

### LE PROGRAMME DE CONFORMITÉ

#### Organisation

La direction de la conformité et des risques a été créée en 2015. Son organisation est matricielle afin de s'appuyer sur des ressources fonctionnelles et opérationnelles qui lui permettent une large diffusion de son plan annuel. Le directeur de la conformité détermine avec son adjoint les priorités du programme qui résultent de l'analyse risques du plan de conformité précédent. Les *Regional Compliance Officers (RCO)* animent le programme de conformité au niveau des régions (dans lesquelles le Groupe exerce ses activités : Amérique du Nord-Mexique, Amérique du Sud, Asie et EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique)). L'équipe de conformité s'appuie par ailleurs sur un réseau de correspondants au sein de chacune des divisions opérationnelles des *Business Groups* appelés les *Compliance Leaders*. Dans le cadre de l'identification et du suivi des risques de non-conformité, l'équipe conformité collabore étroitement avec le *Risk Officer* et les membres des fonctions de l'audit et du contrôle internes.

#### Référentiel

Faurecia est signataire du Pacte Mondial (*Global Compact*) des Nations Unies. En conséquence, le Groupe s'est engagé à aligner ses opérations et sa stratégie sur 10 principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Cet engagement est réaffirmé dans le code éthique de Faurecia qui a notamment fait l'objet d'une mise à jour en 2014 dans le cadre du déploiement du programme *Being Faurecia* destiné à renforcer la culture du Groupe et contribuer ainsi à la création de valeur à long terme. Le code de management, établi à cette occasion pour guider l'encadrement dans sa gestion au quotidien des équipes, des clients ou encore des fournisseurs, traduit opérationnellement une grande partie des principes fixés dans le code éthique. Ce dernier est remis à chaque nouveau salarié, il est traduit dans les principales langues du Groupe et peut être consulté sur les sites intranet et internet du Groupe.

Le code éthique est structuré autour de quatre thèmes : le respect des droits fondamentaux, le développement du dialogue économique et social, le développement des compétences, l'éthique et les règles de conduite. Il fait partie des *Faurecia Core Procedures* et vise à développer la responsabilisation et l'implication du personnel du Groupe.

Le Groupe est par ailleurs doté d'un code de conduite pour la prévention de la corruption et d'un guide de bonnes pratiques en matière de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles. Il en découle des règles internes très largement diffusées auprès des collaborateurs. Ces règles couvrent notamment les sujets suivants : politique cadeaux et hospitalité ; donations et sponsoring ; gestion des conflits d'intérêts (via un outil électronique) ; les *golden rules* du droit de la concurrence.

Il existe par ailleurs des règles internes relatives au dispositif de suivi des risques des parties tierces de Faurecia et de leur co-contractants le cas échéant.

### Formation & Communication

Afin de maintenir une culture forte d'éthique et de conformité du Groupe, la direction de la conformité a mis en place un programme de formation adapté aux risques que peuvent présenter les populations ciblées.

Le programme de formation et de communication des règles éthiques et de conformité s'appuie sur les divers dispositifs de communication interne. Il existe un socle de formations en ligne (MOOC) obligatoires. L'approche pédagogique favorise des supports de formation interactifs intégrant de courtes vidéos ou animations. Le Groupe a par ailleurs élaboré et diffusé des guides pratiques.

Les revues périodiques papier et électroniques ainsi que les blogs et les communautés intranet constituent pour le Groupe une source de diverses opportunités pour communiquer largement sur les règles internes du Groupe Faurecia.

Par ailleurs, les RCO et les *Compliance Leaders* organisent régulièrement sur les sites industriels et auprès des divisions des *Business Groups* des sessions de formation ou de communication sur site pour assurer une culture de l'éthique et la conformité de proximité. Ces formations interviennent également dans le cadre notamment des missions de vérification réalisées par l'audit interne.

### Gouvernance

Les actions réalisées par le Groupe pour prévenir les manquements dont le risque de corruption ainsi que les axes d'amélioration sont régulièrement présentés et discutés au cours des différentes instances auxquelles la fonction conformité participe.

Au niveau du Groupe, le directeur général du Groupe préside un comité trimestriel qui est piloté par la fonction conformité. Les principales actions et décisions stratégiques du programme éthique et de conformité sont discutées et validées au sein de cette instance.

Le directeur financier du Groupe préside trimestriellement le comité des risques qui est piloté par la direction des risques. Les principaux risques identifiés et suivis par la fonction conformité y sont présentés et discutés.

En outre, les *Compliance Leaders* animent des comités trimestriels de conformité qui sont présidés par le directeur de chacun des *Business Groups*. Ils déploient et animent le

programme de conformité au niveau de chacune des activités du Groupe en concertation avec les orientations définies au niveau du Groupe.

Enfin, chaque RCO pilote un comité trimestriel de conformité pour présenter les actions et les résultats du programme de conformité au niveau de sa région.

### LA PROCÉDURE D'ALERTE

Faurecia a mis en place un dispositif d'alerte (*Speak up*), revu dans le cadre de sa mise en conformité avec la loi Sapin II et la loi sur le devoir de vigilance (voir section 4.3.3.). Ainsi, tout collaborateur du Groupe est appelé à exprimer ses préoccupations ou signaler une violation du code éthique, du code de conduite pour la prévention de la corruption, des politiques et procédures internes ou de la loi, en le signalant à la direction de l'entreprise :

- soit par la procédure d'alerte interne

Tout collaborateur du Groupe peut partager ses préoccupations ou mentionner des comportements non éthiques à sa hiérarchie, à une personne des ressources humaines ou à une personne de l'équipe conformité ;

- soit par une ligne d'alerte dédiée

Tout collaborateur du Groupe a la possibilité de recourir à la ligne d'alerte dédiée. Ce canal peut notamment être utilisé pour des cas plus graves que ceux mentionnés ci-dessus. Ce dispositif offre une protection renforcée par le biais de la « Confidentialité légale ». La ligne d'alerte dédiée est accessible via un site internet : <http://faurecia.ethicspoint.com/>

### La direction juridique

La direction juridique est constituée d'une équipe localisée en France et dans les principaux pays où le Groupe exerce ses activités. Elle s'appuie notamment sur des juristes experts dans leur domaine (concurrence, M&A, propriété intellectuelle, *Corporate*, IT), sur des équipes de juristes dédiés aux activités des *Business Groups* et sur un réseau de juristes pluridisciplinaires en charge des différentes zones régionales du Groupe.

Grâce à ces diverses compétences, à une veille juridique constante et à la mise en place de processus de contrôle et de reporting, la direction juridique assure la sécurité des opérations du Groupe.

## 2.1.3. Les acteurs externes

Le dispositif décrit ci-dessus est complété par l'intervention d'acteurs externes, dont :

- les commissaires aux comptes ;
- les organismes tiers qui procèdent pour l'ensemble du Groupe et sur un cycle de trois ans aux certifications suivantes :
  - environnement (ISO 14001),
  - qualité (ISO TS/IATF) ;

- les ingénieurs des compagnies d'assurance incendie-dommages qui procèdent à un audit biennal de chacun des sites du Groupe dont l'objet est :
  - d'évaluer les risques d'incendie et le possible impact sur la production et les clients,
  - d'évaluer l'adéquation des moyens de prévention et de protection mis en place,
  - d'émettre des recommandations de réduction du risque.

## 2.2. Description des principaux risques

Le tableau ci-dessous présente une vision synthétique des principaux risques et les dispositifs de maîtrise associés.

Risque	Principaux dispositifs de maîtrise du risque	Chapitre associé
<b>Risques opérationnels et industriels</b>		2.2.1
Risque lié au métier d'équipementier automobile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diversité des ventes par région, par marque et par modèle de véhicules</li> <li>■ Veille concurrentielle permanente</li> <li>■ Innovation et investissement en recherche et développement</li> <li>■ Mode de pilotage anticipé permettant d'ajuster les moyens de production</li> </ul>	2.2.1.1
Défaillance fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recours à de nombreux fournisseurs localisés dans différents pays</li> <li>■ Évaluation systématique des risques lors de toute nouvelle commande via un comité dédié</li> <li>■ Prise en compte des risques géopolitiques, sociaux, éthiques, économiques et financiers</li> <li>■ Suivi permanent de la performance opérationnelle et financière</li> <li>■ Soutien opérationnel des fournisseurs (logistique, qualité, développement international...)</li> </ul>	2.2.1.2
Gestion des programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existence d'un standard (PMCS) organisant la vie d'un programme</li> <li>■ Évaluation systématique du risque à travers 28 critères dès la phase initiale</li> <li>■ Revue mensuelle des programmes et suivi des plans d'action</li> <li>■ Audit régulier de chaque centre de développement</li> </ul>	2.2.1.3
Qualité et sécurité des produits <b>DPEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Certification IATF 16949</li> <li>■ Existence d'une direction qualité déclinée à tous les niveaux de l'organisation</li> <li>■ Mesure de la satisfaction client</li> <li>■ Dispositif d'alerte et culture de documentation et de résolution des problèmes (QRCI, par exemple)</li> <li>■ Journée Mondiale de la Qualité</li> <li>■ Auditeurs spécialisés et indépendants</li> </ul>	2.2.1.4
Sécurité au travail <b>DPEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existence d'un réseau HSE à tous les niveaux de l'organisation</li> <li>■ Analyse systématique des accidents</li> <li>■ Formation obligatoire aux règles HSE</li> <li>■ Audit régulier de l'ensemble des sites et systématique en cas d'alerte</li> <li>■ Analyse ergonomique des postes de travail</li> </ul>	2.2.1.5
Sécurité et continuité des systèmes d'information <b>DPEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plan stratégique dédié aux risques SI</li> <li>■ Audit régulier des applications sensibles</li> <li>■ Méthodologie précise de gestion des projets informatiques</li> <li>■ Existence d'un <i>Security Operation Center</i> (SOC)</li> <li>■ Programme de conformité GDPR</li> </ul>	2.2.1.6
Incendie et explosion	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politique de prévention des risques industriels basée sur un référentiel interne comportant 20 points de contrôle</li> <li>■ Audits périodiques conduits par l'assureur et délivrance d'un label RHP</li> <li>■ Intégration du sujet en amont des projets</li> <li>■ Analyse et partage systématique des incidents</li> </ul>	2.2.1.7
Impact environnemental des sites et changements climatiques <b>DPEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse et maîtrise du risque environnemental local basé sur le référentiel ISO 14001</li> <li>■ Comité environnement &amp; énergie mensuel présidé par la direction HSE du Groupe</li> <li>■ Réseau de Managers HSE à tous les niveaux y compris sur chaque site Faurecia</li> <li>■ Exigences HSE intégrées au <i>Faurecia Excellence System</i> (FES)</li> <li>■ Audit FES et audit interne réguliers des sites</li> </ul>	2.2.1.8
Événements naturels	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vérification systématique des risques naturels lors d'un projet industriel</li> <li>■ Diagnostic intégral de notre parc industriel existant</li> <li>■ Audit spécifique pour les sites les plus exposés réalisé par des experts techniques</li> <li>■ Existence d'un système de surveillance et d'alerte en temps réel</li> </ul>	2.2.1.9
Croissance externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Orientations stratégiques déterminées par le conseil d'administration</li> <li>■ Pilotage et allocation des ressources nécessaires par une équipe dédiée</li> <li>■ Implication de cette équipe dans la vie des entités concernées et présence aux instances décisionnelles</li> <li>■ Constitution des provisions nécessaires</li> </ul>	2.2.1.10

## 2 Risques et contrôle des risques

Description des principaux risques

Risque	Principaux dispositifs de maîtrise du risque	Chapitre associé
Acquisition et rétention des talents <b>DPEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partenariats avec plus de 100 établissements supérieurs</li> <li>■ Programme d'intégration spécifique des nouveaux arrivants</li> <li>■ Politique de mobilité interne (y compris à l'étranger)</li> <li>■ Revue régulière de la politique de rémunération</li> <li>■ Indicateurs quantitatifs via un reporting dédié</li> </ul>	2.2.1.11
Dialogue social <b>DPEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existence d'un comité européen</li> <li>■ Partie intégrante de la mission du manager RH de site</li> <li>■ Réalisation annuelle d'enquête de satisfaction des salariés incluant le climat social</li> </ul>	2.2.1.12
<b>Risques financiers et de marché</b>		2.2.2
Risque de taux	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestion centralisée de la couverture du risque de taux</li> <li>■ Décisions prises au sein d'un comité mensuel des risques de marché</li> <li>■ Existence d'une politique de couverture mise en œuvre ayant pour objectif de limiter l'effet de la variation des taux courts sur le résultat du Groupe</li> </ul>	2.2.2.1
Risque de change	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestion centralisée de la couverture du risque de change</li> </ul>	2.2.2.2
Risque de liquidité	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Assurance d'une partie de sa liquidité au moyen de contrats de cession de créances commerciales</li> <li>■ Émission régulière de billets de trésorerie</li> <li>■ Ressources financières diversifiées</li> </ul>	2.2.2.3
Risque lié aux matières premières	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Négociation clients et gestion stricte des stocks</li> <li>■ Fluctuation du prix des matières premières majoritairement répercutée aux clients selon le principe <i>pass through basis</i></li> </ul>	2.2.2.4
Risque de crédit client	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reporting spécifique sur les en-cours clients</li> </ul>	2.2.2.5
<b>Risques juridiques, réglementaires et réputationnels</b>		2.2.3
Litiges	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suivi régulier à travers un reporting dédié</li> <li>■ Réalisation de provisions adéquates</li> </ul>	2.2.3.1
Devoir de vigilance et politique d'achat responsable <b>DPEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politique d'achat durable <i>Buy Beyond</i></li> <li>■ Analyse RSE systématique des fournisseurs de nos nouveaux programmes</li> <li>■ Niveau de score minimal requis</li> <li>■ Audit qualité de nos fournisseurs englobant les aspects RSE</li> <li>■ Existence d'un dispositif d'alerte</li> </ul>	2.2.3.2
Propriété intellectuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réseau interne d'experts et de spécialistes</li> <li>■ Réseau mondial de conseils externes</li> <li>■ Réalisation de recherches d'antériorité et de veilles technologiques</li> <li>■ Pilotage centralisé des sujets techniques et juridiques</li> </ul>	2.2.3.3
Évolution réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réseau constitué d'experts juridiques, fiscaux et financiers</li> <li>■ Veille permanente des législations et réglementations en France et à l'étranger</li> </ul>	2.2.3.4
Éthique des affaires <b>DPEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réseau mondial de <i>Compliance Officers</i></li> <li>■ Formation &amp; sensibilisation des salariés</li> <li>■ Code éthique/procédures internes</li> <li>■ Existence d'un dispositif d'alerte</li> </ul>	2.2.3.5

Note : Le sigle **DPEF** indique qu'il s'agit d'un risque présentant des enjeux extra-financiers faisant l'objet d'une description détaillée dans le chapitre 4 « RSE ». L'identification des risques & opportunités RSE se fonde sur une cartographie des risques RSE réalisée par le Groupe de manière complémentaire à la cartographie des risques Groupe. Un univers des risques (et les descriptions associées) a ainsi été défini lors d'un processus incluant une consultation des parties prenantes internes et externes. Les risques identifiés ont fait l'objet d'une notation par les parties prenantes. Les risques retenus sont ceux ayant présenté une criticité importante lors de cette phase de notation et ont fait l'objet d'une validation par le comité exécutif du Groupe en décembre 2018.



## 2.2.1. Risques opérationnels et industriels

### 2.2.1.1. Risque lié au métier d'équipementier automobile

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

L'activité du groupe Faurecia, qui fabrique et commercialise des équipements automobiles de première monte pour ses clients constructeurs, est directement liée au niveau des ventes et de production automobile de chacun de ses clients qui dépend de nombreux paramètres : niveau général de la consommation de biens et de services sur un marché donné, confiance des acteurs économiques sur ce marché, plus ou moins grande facilité d'accès au crédit des acheteurs de véhicules et éventuellement programmes gouvernementaux (tels que ceux relatifs au soutien du secteur automobile ou à l'incitation à l'achat de véhicules).

Ainsi, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du Groupe sont directement corrélés à la performance du marché automobile dans les grandes zones géographiques où le Groupe et ses clients sont implantés.

Le risque de Faurecia est également lié à la réussite commerciale des modèles dont le Groupe produit les composants et les modules. En fin de vie série d'un modèle, il est également lié au renouvellement éventuel de sa prestation industrielle sur le modèle de remplacement.

Par ailleurs, les commandes dont Faurecia assure le service sont des contrats de fourniture fermes portant sur des commandes ouvertes en termes de volume, c'est-à-dire sans garantie de volume minimal. Elles s'exécutent généralement sur la durée de vie du modèle de véhicule concerné. Le Groupe pourrait ainsi être amené à supporter la charge de certains investissements qui ne seraient pas compensés par les volumes de commandes des clients.

Dans ce contexte, le Groupe doit également, en permanence, s'adapter à l'activité et aux demandes de ses clients en termes d'approvisionnement, de production, de services, de recherche et développement.

Enfin, l'évolution du secteur automobile pourrait accélérer la concentration de différents constructeurs et entraîner la disparition à terme de certaines marques ou modèles de véhicules pour lesquels le Groupe produit des équipements. Des clients importants du Groupe pourraient également être confrontés à un ralentissement d'activité trouvant son origine dans diverses situations (à titre d'exemple mais non limitativement, la mise en cause de certains constructeurs dans les tests de mesure des émissions). La survenance d'un de ces événements pourrait avoir un impact significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats et les perspectives du groupe Faurecia.

#### GESTION DU RISQUE

Le groupe Faurecia bénéficie, compte tenu de ses parts de marché et de sa présence internationale diversifiée, d'un potentiel naturel de pondération de son risque client.

Faurecia veille ainsi à optimiser la qualité et la diversité de son portefeuille clients.

En 2018, les quatre premiers clients constructeurs du groupe Faurecia représentaient 61,3 % des ventes à valeur ajoutée (VW : 18,6 % ; Ford : 16,2 % ; PSA 13,9 % et Renault-Nissan : 12,6 %).

Le Groupe s'appuie également sur la diversification de ses ventes par région par marque et par modèle de véhicules.

Par ailleurs, chaque *Business Group* assure une veille concurrentielle permanente lui permettant de répondre au plus juste aux appels d'offres des constructeurs automobiles et notamment à leurs demandes spécifiques de fourniture d'équipements complexes.

À cet égard, l'innovation et l'efficacité du développement produit permettent à Faurecia de rester compétitif. Les dépenses brutes de recherche et développement ont représenté 1 093,2 millions d'euros en 2018, ce qui correspond à 6,2 % des ventes à valeur ajoutée. La part de l'innovation a augmenté sur la même période. Elle s'établit à 188 millions d'euros.

Le Groupe s'appuie également sur un mode de pilotage anticipé (plan des ventes à cinq ans, budgets annuel et semestriel, révisions mensuelles) qui lui permet d'ajuster au mieux ses moyens de production.

### 2.2.1.2. Défaillance fournisseur

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

La défaillance d'un ou de plusieurs fournisseurs significatifs, des ruptures de stock imprévues, des défauts de qualité, des mouvements sociaux et toute autre perturbation dans l'approvisionnement dont ils sont responsables pourraient altérer les productions du Groupe ou son image ainsi qu'entraîner des coûts supplémentaires ayant une incidence sur l'activité, les résultats et sa situation financière.

Par ailleurs, en cas de défaillance du Groupe ou de l'un de ses fournisseurs ou prestataires à un des stades du processus de fabrication, la responsabilité de Faurecia pourrait être engagée du fait notamment du non-respect de ses obligations contractuelles ou de problèmes techniques. La volonté du Groupe et sa stratégie inhérente de gestion des fournisseurs sont ainsi de déployer une démarche cohérente et permanente permettant non seulement de réduire voire d'éviter ces risques mais aussi et surtout de générer à moyen et long termes une amélioration constante de la chaîne de valeur qui, en bénéficiant à Faurecia ainsi qu'aux fournisseurs, et sous-fournisseurs, leur permet d'assurer leur développement durable tant sur le plan technique et production que sur le plan financier.

#### GESTION DU RISQUE

Pour ses approvisionnements en matières premières et pièces élémentaires, le groupe Faurecia a recours à de nombreux fournisseurs localisés dans différents pays.

En 2018, sur un total d'achats (production et indirects, hors achats de monolithes) de 9 184 millions d'euros, correspondant à environ 2 500 principaux fournisseurs :

- les achats aux dix premiers fournisseurs de chacun des *Business Groups* ont représenté ensemble 30 % du total des achats et 16 % des ventes à valeur ajoutée ;

- les achats aux cinq premiers fournisseurs de chacun des *Business Groups* ont représenté ensemble 20 % du total des achats et 11 % des ventes à valeur ajoutée ;
- pour cette même année, les achats au premier fournisseur de chacun des *Business Groups* ont représenté ensemble 7 % du total des achats et 4 % des ventes à valeur ajoutée.

La qualité et la fiabilité des productions des fournisseurs de Faurecia, leur solvabilité et leur pérennité font l'objet d'une surveillance attentive pour notamment assurer la sécurité des approvisionnements.

Ainsi la performance opérationnelle et financière du panel des fournisseurs de Faurecia est suivie en permanence pour mener à bien toutes les actions de restructuration et de sécurisation qui pourraient s'avérer nécessaires à la sécurité des approvisionnements (quantités et coûts).

La gestion du risque est également menée via une approche holistique prenant en compte les risques géopolitiques, sociaux, éthiques, économiques et financiers, ainsi que le suivi de points très spécifiques, liés au fournisseur tel que la maîtrise du risque d'incendie, ou liés à la gestion du fournisseur lui-même comme le suivi du niveau d'affaire qui lui est confié.

Dans ce contexte, les équipes achats de Faurecia aident les fournisseurs à se développer et à réduire leurs risques tant industriels que financiers, notamment par un soutien opérationnel d'amélioration de leur efficacité qualité, logistique, de maîtrise des coûts et ce, grâce à des équipes dédiées travaillant chez et avec les fournisseurs. Elles accompagnent également les fournisseurs dans leur développement à l'international. En outre, toute nouvelle commande à un fournisseur résulte d'une décision d'un comité de *sourcing* après examen qui inclut une évaluation des risques liés à ce fournisseur. La politique de panel fournisseur est, de surcroît, suivie par une organisation achat dédiée par famille de produits.

### 2.2.1.3. Gestion des programmes

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Les contrats conclus par Faurecia sont pour l'essentiel attribués après une procédure d'appel d'offres de fourniture d'équipements complexes de la part d'un constructeur automobile, à laquelle Faurecia répond sous la forme de *Request for Quotation* (RFQ).

Chaque contrat passé avec un client constitue ainsi un « programme » dont la phase de production, à l'issue de la phase de développement, peut aller de cinq à dix ans.

La vie d'un programme est ainsi encadrée par des procédures et outils de contrôle visant à identifier et lever les risques d'exécution et de dégradation de rentabilité.

#### GESTION DU RISQUE

Le *Program Management Core System* (PMCS) organise de façon rigoureuse les étapes successives de la vie d'un programme depuis le traitement de l'appel d'offres jusqu'à la fin de vie du produit.

Dans le cadre de la procédure d'appel d'offres, une évaluation du risque est conduite afin de déterminer par avance, selon une grille de 28 critères préétablie et en définissant une organisation responsable, la nature et le niveau des risques qu'il conviendra de lever pendant la phase de développement du programme.

Des revues de programmes ont lieu mensuellement au sein de chaque division et de chaque *Business Group* donnant lieu à la définition et au suivi de plans d'action, incluant les plans de levée des risques d'exécution qui auraient été identifiés dès la phase d'acquisition. Les programmes jugés à « haut risque » font également l'objet d'une revue au niveau de la direction générale du Groupe.

Chaque programme fait l'objet ou bénéficie :

- d'une analyse financière prospective sous la forme d'un *Business Plan*, régulièrement mis à jour depuis la phase d'appel d'offres jusqu'à la fin de vie du produit, qui fournit les indicateurs de rentabilité clés du programme sur sa durée de vie ;
- de suivi d'indicateurs mensuels de mesure de sa performance opérationnelle et financière. Chacun de ces indicateurs est ensuite consolidé par le Groupe ;
- du système d'alerte au management, AMS, qui permet d'identifier les éventuelles déviations significatives du programme et le suivi de leur résolution ;
- de revue à chaque phase de développement, *Gate Review*, par le comité programme de la division (*Program Review Committee*), et pendant tout le programme suivant le processus défini par le PMCS.

En outre, chaque centre de développement est audité semestriellement par le Groupe sur un échantillon représentatif de programmes à différents stades de développement pour évaluer formellement la conformité au PMCS.

### 2.2.1.4. Qualité et sécurité des produits DPEF

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Des défaillances de qualité des produits livrés ou fabriqués pourraient altérer la production des clients du Groupe ou entraîner des coûts supplémentaires ayant une incidence sur l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe. Dans ce contexte, le Groupe est, entre autres, exposé au risque d'actions en garantie notamment dans le cadre de campagnes de rappel de véhicules.

#### GESTION DU RISQUE

Le groupe Faurecia gère les risques de qualité et de sécurité des processus et des produits depuis la phase d'acquisition des nouvelles commandes jusqu'à la fabrication dans les usines. La direction qualité du Groupe est garante de cette gestion à toutes les étapes du processus. Elle est présente à tous les niveaux de l'organisation depuis l'équipe pluridisciplinaire qui développe les nouveaux programmes ou depuis le site de production, jusqu'à la structure de management du Groupe.

Des indicateurs précis avec rapports mensuels évaluent les risques et génèrent les plans d'amélioration avec transversalisation des actions pour la prévention des risques majeurs et ce, à tous les niveaux dans l'organisation. En 2018, le Groupe a renforcé sa mesure de la Satisfaction Client au travers de deux axes majeurs. Le premier étant la mise en place d'une application permettant aux clients de Faurecia d'évaluer la performance de chaque fonction. Le second axe consistant à intégrer la mesure globale de chacun de nos clients dans le reporting interne Faurecia. Chaque année, des objectifs annuels sont fixés en matière de sécurité, pour réduire encore



d'avantage les risques d'accident et en matière de qualité, pour satisfaire les besoins des clients mais aussi en termes d'efficacité opérationnelle.

En cas de problème significatif, le système d'alerte au management, AMS, doit être utilisé.

Une culture de résolution des problèmes structurée (réaction immédiate dans les 24 heures, identification des causes principales techniques et de management, *Alert Closure*) est développée en permanence par le management de Faurecia : le QRCI (*Quick Response Continuous Improvement*). Initialement déployée pour traiter professionnellement les problèmes qualité, elle a été étendue à toutes les opportunités d'amélioration de fonctionnement de l'entreprise : programmes, HSE, rebuts, inventaires, livraisons, etc.

À compter de 2018, Faurecia organise annuellement « La journée Mondiale de la Qualité » dans l'ensemble de ses sites afin d'accroître la reconnaissance de l'engagement qualité vis-à-vis des clients, actionnaires et salariés.

La direction industrielle du Groupe dispose d'une structure d'auditeurs indépendante des organisations opérationnelles des *Business Groups* pour effectuer des audits à la fois dans les sites de production mais aussi dans les centres de recherche et développement. Ils évaluent avec un questionnaire précis et rigoureux l'application et la maturité de la mise en œuvre du système d'excellence opérationnelle Faurecia (FES). Les référentiels d'évaluation et les procédures Groupe sont régulièrement remis à jour pour tenir compte de l'évolution des besoins des clients et des faiblesses identifiées dans l'organisation.

Chaque site est classé « Insuffisant/Acceptable/Excellent/Benchmark ». En cas de classement « Insuffisant », le site concerné doit préparer et communiquer directement au directeur général de Faurecia un plan d'action corrective afin d'atteindre un niveau « Acceptable » dans un délai de trois mois.

En outre, la direction industrielle du Groupe effectue des missions d'évaluation et/ou de coaching en cas de dérive significative de la performance qualité dans les sites affectés, avec rapport à la direction générale et plan d'action corrective.

### 2.2.1.5. Sécurité au travail **DPEF**

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Dans le contexte des activités de production de Faurecia, le personnel est exposé à des risques divers notamment d'accidents, de maladies professionnelles ou liés à l'environnement de travail en général, susceptibles d'affecter sa santé ou son intégrité physique.

#### GESTION DU RISQUE

La sécurité au travail est un élément fondamental de la démarche d'excellence développée par le *Faurecia Excellence System* (FES). La politique de Faurecia en matière d'hygiène et de sécurité au travail s'articule, au quotidien, autour de deux objectifs principaux : veiller à la protection de la santé de ses employés et améliorer leur sécurité sur leur lieu de travail.

L'évolution des taux d'accident du travail permet de mesurer l'efficacité des actions menées. Chaque accident donne lieu à une analyse selon une méthode de résolution des problèmes

dite *Quick Response Continuous Improvement* (QRCI), calquée sur les meilleures pratiques de résolution de problèmes qualité pour s'assurer que les causes principales de l'accident soient bien comprises, que les actions correctives soient efficaces et que les actions de prévention soient capitalisées et transversalisées dans les autres sites.

Faurecia forme son réseau de collaborateurs (y compris les intérimaires) à 13 règles HSE obligatoires et à 13 recommandations HSE logistiques et ce, dans le cadre de formations internes spécifiques. La formation inclut des modules théoriques et pratiques très concrets avec des mises en situation qui permettent aux collaborateurs de se former ou de se perfectionner aux règles HSE. Les 13 règles HSE obligatoires sont liées à la sécurité des personnes. Ces règles ont été déployées au sein de l'ensemble des sites Faurecia. Chaque usine déclarant une alerte grave HSE ou un taux d'accidents du travail anormalement élevé est auditée par la direction qualité du Groupe.

Un résultat d'audit insuffisant entraîne systématiquement un rapport envoyé au directeur général du Groupe. Pour tous les autres sites, Faurecia s'assure de l'application de ces règles via les audits de production du *Faurecia Excellence System* (FES).

Par ailleurs, afin de réduire les maladies professionnelles liées à des troubles musculo-squelettiques, des démarches ont été engagées par Faurecia depuis plusieurs années pour mieux prendre en compte la pénibilité des postes et y remédier dans toute la mesure du possible. L'analyse ergonomique des postes de travail fait partie des outils du FES et ce point est audité annuellement par le Groupe dans chaque site de production industrielle. Ces analyses ont conduit à la mise en place de solutions d'amélioration sur les postes de fabrication. Elles sont également utilisées pour définir une liste de préconisations qui sont systématiquement prises en compte dès la conception des produits et des outils de production.

### 2.2.1.6. Sécurité et continuité des systèmes d'information **DPEF**

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Parmi les risques auxquels Faurecia est confronté, on distingue l'atteinte à la disponibilité des équipements informatiques concourant à la production des usines, l'atteinte à la confidentialité du savoir-faire, ainsi que, plus généralement, l'atteinte à l'intégrité des systèmes d'information, notamment ceux contribuant aux processus métiers liés aux commandes, approvisionnements et facturations. Ces derniers font appel à un progiciel de gestion intégré central (ERP) fondé sur la solution SAP (dénommé *Faurecia Core System*) pour la majorité des entités du Groupe. En complément de cet ERP, Faurecia utilise l'application Hyperion pour la consolidation des données financières afin de disposer d'une vue exhaustive et homogène des données comptables et financières.

Parmi les risques fortement émergents, on peut citer l'atteinte à l'intégrité des produits et services destinés à nos clients, en particulier du fait de la croissance importante de la solution « Cockpit du Futur ».

#### GESTION DU RISQUE

Les systèmes centraux de gestion tels que SAP et Hyperion sont dotés de moyens de contrôle d'intégrité, de traçabilité

des données et de séparation des tâches pour l'ensemble des entités et des domaines et font l'objet d'audits réguliers. Des contrôles préventifs et a posteriori permettent de maîtriser, en particulier, les accès aux données sensibles et d'assurer une stricte séparation des tâches fonctionnelles. Par ailleurs, l'ensemble des projets liés aux systèmes d'information est soumis à une méthodologie précise (PRMS pour *Program Reporting Management System*) permettant d'assurer une maîtrise et un suivi régulier des projets associés à des principes de gouvernance forts et des outils adaptés.

En complément, la protection des données et des systèmes informatiques fait l'objet d'une attention particulière. En 2018, sous l'égide d'un nouveau directeur de la sécurité des systèmes d'information, un plan stratégique visant à prévenir, détecter et contrôler les risques de sécurité des systèmes d'information suivants a été défini :

- cyber-intrusion, cyber-espionnage (intrusion au sein du système d'information, prise de contrôle à distance éventuellement suivie de l'exfiltration de données confidentielles) ;
- cyber-sabotage (atteinte à la disponibilité des données et services électroniques) ;
- cyber-crime (exploitation de données ou services électroniques à des fins criminelles) ;
- non-conformité aux réglementations, standards ou politiques de sécurité des systèmes d'information applicables.

Dans la continuité des actions entreprises en 2017, le Groupe a également continué, en 2018, ses actions visant à :

- protéger spécifiquement les systèmes d'information industriels ;
- assurer la mise en production d'un centre informatique de repli (en cas de sinistre informatique majeur) ;
- assurer les mises à jour opérationnelles sur l'ensemble des postes de travail ;
- implémenter un SOC (*Security Operations Center*) afin de détecter d'éventuels incidents de sécurité des systèmes d'information et les traiter à temps ;
- contrôler les connexions des administrateurs aux systèmes ;
- empêcher la fuite de données depuis les systèmes d'information du Groupe ;
- renforcer la protection des terminaux mobiles ;
- renforcer la gouvernance de la sécurité des systèmes d'information.

Enfin, le Groupe a initié en avril 2017 son programme de mise en conformité avec le règlement général sur la protection des données (RGPD) applicable depuis le 25 mai 2018. Ce programme a notamment permis d'établir une cartographie des traitements de données personnelles réalisés au sein du Groupe, d'effectuer une analyse des risques associés, de définir la politique du Groupe en matière de respect de la vie privée et enfin de mettre en conformité prioritairement les applications pouvant présenter un risque important. La nomination d'un DPO (*Data Protection Officer*) a également permis la mise en application du principe de *Privacy by Design* pour les produits manipulant des données personnelles.

## 2.2.1.7. Incendie et explosion

### IDENTIFICATION DU RISQUE

En raison de ses activités, les usines du Groupe sont exposées à un risque d'incendie lié principalement à la présence de matériaux combustibles (plastique, mousse).

### GESTION DU RISQUE

Faurecia a formalisé une politique de prévention des risques industriels conjointement avec l'assureur du Groupe. Cette politique vise à limiter la sinistralité incendie en amenant les sites du Groupe à l'excellence en matière de sécurité incendie qui se traduit par la délivrance d'un label risque hautement protégé (RHP) par l'assureur du Groupe. Ce label valorise à la fois le système de management de la prévention des incendies (moyens humains) et les systèmes de protection mis en place (moyens techniques).

La politique de prévention du groupe Faurecia s'articule autour des axes suivants :

- un référentiel interne (grille RHP) développé avec l'assureur du Groupe et basé sur 20 points à appliquer ;
- un programme d'audits périodique, conduit par l'assureur, suivant la grille RHP ;
- le classement des sites en fonction de leur performance en matière de prévention des incendies selon quatre niveaux : insuffisant/à améliorer/pré-RHP/RHP ;
- l'intégration de la sécurité incendie en amont des projets industriels, usines nouvelles ou réaménagements importants de sites existants, en particulier en ce qui concerne les moyens de protection (compartimentage, moyens d'extinction) ;
- l'enregistrement et l'analyse systématique des incendies ou simples départs de feu. Le résultat de cette analyse est partagé avec le réseau HSE des usines ;
- le système intranet du management de la sécurité incendie qui permet la diffusion de la politique de prévention du Groupe par la mise en ligne de spécifications techniques, d'éléments du retour d'expérience ou de bonnes pratiques.

La plateforme unique des données qui centralise les rapports d'audit, les plans d'action d'améliorations, le programme d'audit ainsi que le statut et les dates clés des projets de protection incendie. L'indicateur de performance des niveaux RHP est suivi semestriellement par le comité des risques.

91 sites du parc industriel de Faurecia ont été audités en 2018, dont 39 nouveaux sites. 88 % des sites actifs ont déjà été audités au moins une fois. Les sites qui n'ont pas encore été audités sont des sites récents qui seront audités en 2019.

53 % des sites audités sont classés RHP ou pré-RHP, ce qui couvre 65 % des capitaux totaux.

Près de 100 % des projets industriels sont suivis par le service assurance et/ou l'assureur du Groupe, de la conception à la réception de l'installation.

Une initiative visant à réduire fortement le nombre de sites critiques (importants et insuffisamment protégés) est en cours ainsi que des actions de prévention spécifiques en Chine.

### 2.2.1.8. Impact environnemental des sites et changement climatique **DPEF**

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Compte tenu de ses activités industrielles, Faurecia peut être exposé à des risques environnementaux, tels que le risque de pollution accidentelle ou le risque lié au durcissement des réglementations environnementales qui pourraient engendrer des coûts et/ou des dépenses d'investissement supplémentaires. Faurecia pourrait également être exposé à des risques opérationnels liés à une mauvaise gestion énergétique (générant des émissions de CO<sub>2</sub>) ou une mauvaise gestion des matières premières ou déchets.

#### GESTION DU RISQUE

Au-delà des politiques environnementales des *Business Groups*, Faurecia a formalisé, en 2017, une politique environnementale aux termes de laquelle le Groupe s'engage à réduire les impacts environnementaux de ses installations. L'analyse et la maîtrise des risques environnementaux sont basées sur le référentiel ISO 14001.

Pour mettre en œuvre et piloter sa politique environnementale, le Groupe s'appuie sur un comité environnement mensuel, sous la présidence de la direction environnement du Groupe et qui réunit des experts métiers.

Chaque *Business Group* a nommé une direction HSE qui s'appuie sur un réseau de Managers HSE au niveau des divisions (essentiellement géographiques) et sur des coordinateurs HSE au sein de chaque site Faurecia. Ces derniers apportent leur expertise à la direction de l'usine, sont chargés de l'application des procédures et veillent au respect de la réglementation et des standards Faurecia. Cette organisation permet également de transversaliser les bonnes pratiques entre les sites au sein d'un même *Business Group* et/ou entre les trois *Business Groups*. Dans certains cas, ce retour d'expérience peut aboutir à des règles standards pour l'ensemble du Groupe.

Depuis juin 2017, Faurecia a étendu le comité environnement à la problématique d'efficacité énergétique afin de partager les bonnes pratiques en matière de réduction des consommations, de favoriser des synergies entre les différentes entités du Groupe et d'anticiper les futures réglementations.

Le montant des investissements déclarés par les établissements pour la protection de l'environnement, la réduction des nuisances et la mise en conformité des équipements est indiqué au paragraphe 4.2.1.3 du présent document de référence.

Le montant des provisions pour risques à l'environnement est également indiqué au paragraphe 4.2.1.4 du présent document de référence.

Par ailleurs, Faurecia a transféré une partie du risque vers le marché de l'assurance, afin de couvrir les sinistres pouvant résulter d'une pollution environnementale (cf. infra 2.3).

L'analyse et la maîtrise des risques environnementaux sont basées sur le référentiel ISO 14001. Les données chiffrées sur les sites certifiés ISO 14001 sont indiquées au sous-chapitre 4.2 du présent document de référence. Les audits réguliers des sites, tant par des auditeurs internes qualifiés que par des cabinets externes accrédités, permettent de vérifier la bonne application du système de management environnemental et la prévention des pollutions.

Depuis 2012, Faurecia s'attache à évaluer systématiquement les diligences environnementales de ses projets industriels, par la réalisation d'audits environnementaux et d'investigations du sous-sol quand cela apparaît opportun. Par ailleurs, dans le cadre de restructurations industrielles ayant entraîné des fermetures d'usine, le groupe Faurecia a systématiquement réalisé un diagnostic environnemental et, le cas échéant, une étude du sol et du sous-sol. Dans tous les cas, Faurecia veille à ce que la remise en état des sites soit réalisée en accord avec les lois locales et l'usage futur du terrain.

### 2.2.1.9. Événements naturels

#### IDENTIFICATION DES RISQUES

Du fait de son implantation internationale, Faurecia ne peut écarter le risque d'exposition de son parc industriel à des phénomènes climatiques extrêmes (inondation, cyclone, tempêtes...).

Faurecia n'a pas identifié le risque de stress hydrique comme un risque opérationnel significatif, les processus du Groupe étant peu consommateurs d'eau. Néanmoins, le Groupe s'est attaché à cartographier ses sites industriels en tenant compte de la carte mondiale du stress hydrique publiée par le *World Resources Institute* (WRI). Les sites identifiés dans des zones de stress hydrique élevé, et donc vulnérables au changement climatique, font l'objet d'une attention particulière. Ce point est développé au sous-chapitre 4.2 du présent document de référence.

#### GESTION DES RISQUES

La prévention des risques naturels est intégrée à la politique globale de prévention des risques industriels du Groupe, visant à limiter la sinistralité liée aux catastrophes naturelles en partenariat avec son assureur.

Depuis 2014, Faurecia vérifie systématiquement l'exposition aux périls naturels de ses projets industriels. Cela fait partie des critères de décision de la nouvelle implantation.

100 % du parc industriel existant est couvert par la réalisation d'un diagnostic d'exposition avec l'assistance technique des assureurs et réassureurs du Groupe. Les sites les plus exposés au risque inondation ou tremblement de terre font l'objet d'un audit spécifique par des experts techniques (partenariat avec Allianz pour le risque inondation et AXA pour le risque séisme).

Les indicateurs liés aux risques naturels sont suivis semestriellement par le comité des risques.

De plus, depuis juillet 2016, Faurecia a mis en place un système de surveillance en temps réel des phénomènes hydrométéorologiques (24/7) sur l'ensemble de son parc industriel. Ce service d'assistance, assuré par l'entreprise Predict Service, permet d'alerter les sites de la survenance d'un événement en temps réel par envoi d'e-mails ou SMS. Selon le niveau d'alerte, une cascade de réactions est définie au travers de fiches réflexes afin de prendre les mesures adéquates pour se préparer à l'arrivée de l'événement, mettre le personnel en sécurité et assurer sa résilience.

Parmi les sites du périmètre de reporting, 45 sites ont été identifiés en zone à risque d'inondation, 10 sites en zone à risque de tempête tropicale et 57 sites en risque sismique moyen ou élevé.

14 audits de site « risque inondations » et 8 audits « risque sismique » ont été réalisés en 2018. Ces audits ont pour objectifs de définir les risques et d'identifier les actions techniques et organisationnelles à mettre en œuvre. La mise en place des mesures de mitigation (plan d'urgence, sécurisation du processus, sécurisation des bâtiments...) est suivie au niveau du service assurance par un indicateur dit « mitigation index ».

Sur la période de reporting, 3 600 messages d'alerte ont été émis par le service de surveillance des événements naturels, dont 88 de niveau 5 (niveau le plus élevé) parmi lesquels on compte les événements comme les typhons Mangkhut en Chine, Soulik en Corée du Sud et au Japon ou les inondations en France en janvier 2018. Grâce au système d'alerte et à l'activation des plans d'urgence sur les sites de production, les conséquences de ces événements météorologiques exceptionnels ont été atténuées et les sites ont montré une grande résilience, à l'instar du site de Beaulieu en France qui a pu redémarrer sa production 30 heures après le début de l'inondation grâce à la mobilisation des employés de Faurecia.

### 2.2.1.10. Croissance externe

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Dans le cadre de sa politique de croissance externe, Faurecia a procédé et pourrait envisager de procéder à des acquisitions de tailles variables, dont certaines ont été et pourraient être significatives à l'échelle du Groupe.

Ces acquisitions impliquent des risques et notamment les suivants :

- les hypothèses des plans d'affaires sous-tendant les valorisations peuvent ne pas se vérifier, en particulier concernant les synergies et l'évaluation de la demande commerciale ;
- Faurecia pourrait ne pas réussir l'intégration des sociétés acquises, de leurs technologies, gammes de produits et salariés ;
- Faurecia pourrait ne pas être en mesure de retenir certains salariés, clients ou fournisseurs clés des sociétés acquises ;
- Faurecia pourrait être contrainte ou souhaiter mettre fin à des relations contractuelles préexistantes à des conditions financières coûteuses et/ou défavorables ; et
- Faurecia pourrait accroître son endettement en vue de financer ces acquisitions ou de refinancer l'endettement des sociétés acquises.

En conséquence, les bénéfices attendus des acquisitions futures ou réalisées pourraient ne pas se vérifier dans les délais et/ou les niveaux attendus et, par là même, affecter la situation financière du Groupe.

#### GESTION DU RISQUE

Le conseil d'administration détermine les grandes orientations de la stratégie du Groupe. La direction générale pilote cette stratégie et alloue les ressources nécessaires à sa réalisation. La politique de croissance externe qui est portée par l'équipe en charge du *Business Development*, sous la responsabilité du vice-président exécutif du Groupe en charge de la stratégie. Cette équipe est également très fortement impliquée dans la vie des

entités résultant des opérations de croissance (joint-ventures, acquisitions) et assiste ainsi à leurs instances décisionnelles.

Par ailleurs, Faurecia constitue toutes les provisions qui pourraient s'avérer nécessaires au regard des normes comptables applicables notamment s'agissant des dépréciations d'actifs.

### 2.2.1.11. Acquisition et rétention des talents DPEF

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Compte tenu de l'environnement concurrentiel et évolutif dans lequel se situe Faurecia, le Groupe pourrait être amené à rencontrer des difficultés à attirer et conserver les talents nécessaires permettant d'apporter les compétences (parfois nouvelles) nécessaires au développement ou à la production de ses produits ou services.

#### GESTION DU RISQUE

En 2018, Faurecia a poursuivi ses efforts sur le recrutement des jeunes diplômés et professionnels en début de carrière afin de s'assurer que le Groupe recrute et fidélise les talents de demain. Ainsi, le Groupe a mis en œuvre des partenariats privilégiés avec plus de 100 écoles, universités et établissements supérieurs dans de nombreux pays où le Groupe est implanté. Chaque nouvel embauché bénéficie d'un programme d'intégration spécifique lui permettant de découvrir le Groupe, ses valeurs, sa stratégie et son organisation. Faurecia propose également à ses collaborateurs de nombreuses expériences à l'étranger ainsi que la possibilité de participer à des projets internationaux. Afin de préparer les managers de demain, l'identification des talents démarre au plus tôt. Ils se voient proposer des parcours de carrière diversifiés afin de leur permettre de réaliser leur potentiel. Ces parcours comportent des mobilités inter-fonctions/inter-divisions, des affectations sur des projets ou des missions de courte durée. L'objectif est d'exposer les talents en dehors de leur zone de confort et de leur permettre d'acquérir des compétences générales en matière de management. Le Groupe utilise le VIE (volontariat international en entreprise) en tant que levier clé pour réaliser ses objectifs de recrutement de jeunes diplômés. Le nombre de VIE est en constante augmentation depuis plusieurs années. Par ailleurs, la politique de rémunération du Groupe fait l'objet d'une revue annuelle auprès de cabinets spécialisés afin d'assurer notamment une compétitivité sur le marché local. La rémunération dépend de plusieurs éléments liés à la performance individuelle mais aussi à la performance collective. La part de rémunération variable augmente de manière croissante avec le niveau de responsabilité exercé.

Ces différentes thématiques font l'objet d'un suivi à travers des indicateurs clés de performances (KPI) dédiés.

### 2.2.1.12. Dialogue social DPEF

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Une absence ou une mauvaise gestion du dialogue social pourrait avoir un impact sur la performance du Groupe et sur le bien-être de ses salariés.



## GESTION DU RISQUE

Le développement du dialogue économique et social fait l'objet d'une attention toute particulière au sein du groupe Faurecia. Le Groupe s'attache en effet à communiquer de manière régulière et structurée auprès des différentes instances représentatives du personnel sur ses réalisations, ses résultats et plus largement sur sa stratégie. La recherche et la conclusion d'accords dans les différents domaines où une adhésion du personnel est gage de succès constitue également une priorité

chaque fois que cela est possible. Un comité d'entreprise européen, créé en 2003, constitue l'instance privilégiée de communication avec les représentants du personnel. La gestion du dialogue social fait par ailleurs partie intégrante de la mission du manager RH. Enfin, Faurecia organise annuellement une enquête globale de satisfaction permettant de recueillir l'avis des salariés sur de nombreuses thématiques y compris le climat social. Ces études font l'objet d'une restitution sur chaque site et d'un plan d'action le cas échéant.

## 2.2.2. Risques financiers et de marché

Du fait du niveau de son endettement brut, le Groupe est exposé à des risques significatifs liés à la liquidité et aux variations des taux d'intérêt. Il est également confronté aux risques de change du fait de la localisation de ses sites de production dans de nombreux pays hors de la zone euro. Faurecia conclut l'essentiel de ses transactions sur produits dérivés avec des banques commerciales de premier rang faisant partie de son pool bancaire et dont la notation ne crée pas un risque de contrepartie matériel. L'entrée en relation avec une banque et l'ouverture de comptes bancaires sont soumises à l'autorisation de la trésorerie du Groupe.

De manière générale, les risques relatifs aux taux d'intérêt et de change font l'objet, pour l'ensemble des sociétés du Groupe, d'une gestion centralisée au niveau de la direction financière du Groupe.

Les principales composantes de la dette à long terme à taux fixe sont :

- les obligations 3,625 % à échéance juin 2023 émises en avril 2016 pour un montant de 700 millions d'euros ;
- les obligations 2,625 % à échéance juin 2025 émises en mars 2018 pour un montant de 700 millions d'euros.

Certaines tranches du *Schuldscheindarlehen* de 700 millions d'euros émis en décembre 2018 (voir la description de cette opération en note 26.3 de l'annexe aux comptes consolidés, paragraphes « Financement de l'acquisition de Clarion Co., Ltd »).

### 2.2.2.1. Risque de taux

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Le risque de taux résulte de la variation des taux d'intérêt, en particulier à travers l'impact d'une hausse des taux sur la partie de la dette à taux variable, qui se traduirait par une hausse des frais financiers.

#### GESTION DU RISQUE

Faurecia gère de façon centralisée la couverture du risque de taux. Cette gestion est mise en œuvre par la direction du financement et de la trésorerie du Groupe, sous la responsabilité de la direction générale. Les décisions de gestion sont prises au sein d'un comité des risques de marché qui se réunit mensuellement.

Une partie significative de la dette (crédit syndiqué s'il est tiré, emprunts à court terme, billets de trésorerie le cas échéant) étant à taux variable, la politique de couverture, lorsqu'elle est mise en œuvre, a pour objectif de limiter l'effet de la variation des taux courts sur le résultat du Groupe. La position de taux du Groupe en fonction de la nature des instruments utilisés ainsi que la sensibilité au niveau des taux courts des intérêts financiers de la dette sont détaillées à la note 30.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

À fin décembre 2018, la part de la dette financière du Groupe à taux variable (avant prise en compte de l'impact des instruments de couvertures de taux) représentait 37,7 % du total de la dette (contre 24,1 % à fin décembre 2017). La dette financière à taux variable résulte essentiellement de la dette à court terme.

### 2.2.2.2. Risque de change

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Faurecia est exposée à la variation du cours des devises, en particulier du fait de la localisation de certains de ses sites de production, et notamment du fait de l'achat de matières et de composants ou de la vente de la production de ces sites dans une autre devise que leur devise de comptabilisation.

Le Groupe est également soumis à un risque de translation lié à la contribution des filiales, dont la devise de comptabilisation n'est pas l'euro, aux résultats consolidés du Groupe. Les ventes, le résultat et le *cash flow* de ces filiales, lorsqu'ils sont convertis en euros, sont sensibles aux variations du cours de leur devise de comptabilisation par rapport à l'euro.

#### GESTION DU RISQUE

La note 30.2 de l'annexe aux comptes consolidés donne la description détaillée des positions de change sous-jacentes et des instruments dérivés qui les couvrent, ainsi que de la sensibilité du résultat et des capitaux propres du Groupe aux variations par rapport à l'euro des diverses devises auxquelles il est exposé.

### 2.2.2.3. Risque de liquidité

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Afin d'assurer le financement de ses investissements et de ses autres besoins de trésorerie, Faurecia doit s'assurer d'un accès aux ressources de financement fournies tant par les institutions financières que par les marchés financiers.

### GESTION DU RISQUE

La liquidité du Groupe est principalement assurée par ses émissions obligataires et par sa ligne de crédit syndiqués.

Faurecia a émis en 2016 et 2018 deux émissions obligataires de 700 millions d'euros chacune, à échéance des 15 juin 2023 et 2025. Par ailleurs, Faurecia dispose auprès de ses banques d'une ligne de crédit de 1,2 milliard d'euros échéance fin juin 2021.

Au 31 décembre 2018, cette facilité de crédit n'était pas tirée.

Cette facilité de crédit contient une seule clause restrictive en matière de ratios financiers consolidés (contre deux dans le

crédit précédent) : le ratio Dette nette/EBITDA doit être inférieur à 2,50. Le respect de ce ratio conditionne la disponibilité du crédit.

Ce crédit comporte certaines clauses restrictives sur les cessions d'actifs (toute cession représentant plus de 25 % de l'actif total consolidé serait soumise à autorisation des banques représentant les deux tiers du crédit syndiqué) et sur l'endettement de certaines filiales.

Les différentes composantes de la dette à long terme de Faurecia ainsi que l'échéancier de liquidité globale du Groupe sont détaillés aux notes 26.2 et 26.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Ainsi qu'il est indiqué à la note 26.3 de l'annexe aux comptes consolidés, au 31 décembre 2018, le ratio financier imposé par la facilité de crédit syndiqué était respecté :

Ratio	Contrainte	Valeur au 31/12/2018
Dette nette */EBITDA **	< 2,50	0,22

\* Endettement net consolidé.

\*\* Marge opérationnelle, majorée des dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles, correspondant aux 12 derniers mois.

### FINANCEMENT DE L'ACQUISITION DE CLARION CO., LTD (VOIR DÉTAILS EN NOTE 26.3 DE L'ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS)

Le 26 octobre 2018, Faurecia a annoncé son intention de lancer une offre publique d'achat amicale sur Clarion Co., Ltd, société japonaise cotée sur le Tokyo Stock Exchange et détenue à 63,80 % par Hitachi, Ltd. Le montant de cette acquisition s'élève à environ 1,1 milliard d'euros.

Afin de sécuriser le financement de cette acquisition, le remboursement de certaines dettes de Clarion ainsi que les coûts d'intégration, Faurecia a mis en place un crédit relais (*bridge loan*) d'un montant de 1,3 milliard d'euros auprès d'une de ses principales banques. Au 31 décembre 2018, ce crédit relais n'était pas tiré. Il a été partiellement refinancé par un placement privé de droit allemand (*Schuldscheindarlehen*) pour un montant de 700 millions d'euros.

En complément de ces financements bancaires et obligataires, Faurecia assure une partie de sa liquidité au moyen de contrats de cession de créances commerciales. La trésorerie reçue en contrepartie des créances cédées s'est établie à 999,2 millions d'euros au 31 décembre 2018 (cf. note 18 de l'annexe aux comptes consolidés) dont un montant de 977,3 millions d'euros a été cédé et sorti de l'actif (cf. note 18 de l'annexe aux comptes consolidés).

Enfin, en 2018, Faurecia a émis régulièrement des billets de trésorerie avec des maturités allant jusqu'à un an auprès d'investisseurs essentiellement en France.

Au 31 décembre 2018, Faurecia dispose de ressources financières diversifiées, avec des maturités échelonnées jusqu'en 2025. À cette date, la maturité moyenne pondérée des principales ressources financières à long terme du Groupe (à savoir les obligations à échéance 2023 et 2025, le crédit syndiqué et les principaux autres emprunts à long terme dont le *Schuldscheindarlehen*), est de 4,9 ans.

Le 31 janvier 2018, Standard & Poor's a attribué au groupe Faurecia une note de crédit à long terme BB+ avec une perspective stable. En février 2018, Moody's a relevé sa

note de crédit de Ba2 à Ba1, avec une perspective stable et Fitch Ratings a relevé sa note de crédit à BB+, assortie d'une perspective stable.

Ces notations de crédit ainsi que les perspectives sont restées inchangées à la suite de l'annonce par Faurecia du projet d'acquérir Clarion Co., Ltd, le 26 octobre 2018.

Ainsi, au vu de sa situation actuelle, et sans préjudice des conséquences à l'avenir d'une éventuelle dégradation de son activité ou de ses perspectives, Faurecia considère ne pas être exposée à un risque significatif de liquidité.

### 2.2.2.4. Risque lié aux matières premières

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Le Groupe est exposé aux risques matières premières, soit via ses achats directs de matières premières, soit indirectement au travers des composants achetés à ses fournisseurs.

Le Groupe utilise des matières premières, essentiellement des aciers et des matières plastiques, dont la variation des prix est susceptible d'avoir un impact sur sa marge opérationnelle et son résultat net.

En 2018, les achats directs de matières plastiques et d'acier ont représenté environ 15,0 % du total des achats du Groupe.

Dans la mesure où les contrats de vente avec les clients ne prévoient pas de clauses d'indexation systématique sur le cours des matières premières utilisées par le Groupe, celui-ci est exposé à l'évolution défavorable du prix de ces matières.

#### GESTION DU RISQUE

Le Groupe réduit ce risque grâce à une politique commerciale permanente de négociation avec ses clients et une gestion stricte des stocks. Il n'est pas fait recours à des instruments dérivés pour la couverture de ces achats de matières premières et énergétiques.

Faurecia reste cependant faiblement exposée à ce risque dans la mesure où la majeure partie de la fluctuation du prix des matières premières est répercutée aux clients selon le principe *pass through basis*. Ainsi l'exposition qui reste à la charge de Faurecia est d'environ 30 % de l'exposition totale aux matières premières.

Une variation de 10 % du prix des matières premières, hors achats de composants, aurait, sur le résultat opérationnel, un impact de 0,3 % (exprimé en pourcentage des ventes totales).

### 2.2.2.5. Risque de crédit client

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Compte tenu du contexte économique du secteur automobile, Faurecia ne peut exclure que plusieurs de ses clients ne puissent honorer certains contrats ou se retrouvent dans une situation financière difficile.

#### GESTION DU RISQUE

Au 31 décembre 2018, les retards de paiement représentaient 152,4 millions d'euros, soit 0,9 % du chiffre d'affaires consolidé de l'exercice.

Le détail des comptes clients et des comptes rattachés figure en note 18 de l'annexe aux comptes consolidés.

## 2.2.3. Risques juridiques, réglementaires et réputationnels

### 2.2.3.1. Litiges

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Pour rappel, le 25 mars 2014, la Commission Européenne et le *Department of Justice* des États-Unis d'Amérique, le 27 novembre 2014, la Commission de la concurrence en Afrique du Sud, et le 19 mai 2017, l'Autorité de Concurrence Brésilienne (CADE), ont initié des enquêtes auprès de certains fournisseurs de systèmes de contrôle des émissions sur le fondement de suspicions de pratiques anticoncurrentielles dans ce segment. Faurecia est une des entreprises visées par ces enquêtes.

S'agissant du statut de ces procédures d'enquête :

- La Commission Européenne a annoncé clôturer son enquête, comme communiqué par la Société le 2 mai 2017 ;
- Un accord a été conclu avec la CADE pour un montant non matériel et rendu public le 5 septembre 2018 ; il met fin à l'enquête visant Faurecia ;
- En décembre 2018, Faurecia a été informé par le *Department of Justice* des États-Unis d'Amérique qu'elle n'était plus visée par une enquête ;
- L'enquête de la Commission de la concurrence en Afrique du Sud est toujours en cours.

Le Groupe a également conclu des accords, pour des montants non matériels, avec les plaignants des trois actions de groupe qui avaient été introduites devant le tribunal de première instance du District Est de l'État du Michigan (*United States District Court dans le Eastern District of Michigan*) contre plusieurs fournisseurs de systèmes de contrôle des émissions, dont certaines sociétés du Groupe, pour des allégations de pratiques anticoncurrentielles concernant les systèmes d'échappement. Ces accords ont été validés par le tribunal.

Deux actions de groupe pour des allégations similaires ont été introduites au Canada et sont à un stade très préliminaire.

Il n'existe pas par ailleurs de litige, de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir, ou ayant eu au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Le 26 septembre 2018, la cour de cassation a donné acte à Faurecia et à son ancien président-directeur général, M. Yann Delabrière, du désistement de leur pourvoi contre l'arrêt de la cour de Paris du 30 juin 2016 rendu sur la décision prononcée à leur encontre le 18 décembre 2014 par la Commission des sanctions de l'Autorité des Marchés pour manquement à certaines obligations sur l'information relative aux objectifs de la Société pour l'exercice 2012.

Faurecia estime que la nature ou les montants sur lesquels portent les litiges connus ou en cours à ce jour ne devraient pas affecter sa situation financière consolidée de façon significative en cas d'issue défavorable.

Toutefois, Faurecia ne peut garantir que, dans le futur, des sociétés du Groupe ne seront pas impliquées dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires, notamment du fait de l'extension et de la complexité de l'environnement réglementaire applicable au Groupe, de défaillances techniques ou du non-respect de leurs obligations par ses clients, ses fournisseurs ou ses partenaires.

Des situations, telles que celles décrites ci-dessus, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités ou la situation financière du Groupe.

#### GESTION DU RISQUE

Les litiges sont suivis trimestriellement au niveau du Groupe et mensuellement au niveau des *Business Groups* à travers un reporting établi par la direction juridique.

Les litiges du Groupe font l'objet de provisions adéquates en fonction des éléments connus et des informations disponibles à la clôture des comptes. La note 24.2 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2018 décrit les litiges en cours et indique le montant global des provisions constituées pour litiges.

### 2.2.3.2. Devoir de vigilance et politique d'achat responsable **DPEF**

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Le Groupe accorde une importance particulière aux risques liés aux droits fondamentaux (travail des enfants, travail forcé, non-respect de la liberté syndicale, dommages environnementaux...) vis-à-vis de ses activités, de l'ensemble de



ses fournisseurs et sous-traitants. Une mise en cause du Groupe sur ces sujets pourrait avoir des conséquences significatives sur la réputation, l'activité et la situation financière du Groupe.

### GESTION DU RISQUE

La direction des achats Groupe a mis en place une politique d'achats durables nommée « Buy Beyond » qui traduit l'engagement du Groupe à respecter les exigences de la loi 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance. Cette politique consiste notamment à effectuer une analyse systématique des fournisseurs intervenant dans nos processus de production en amont de leur sélection. Pour les fournisseurs déjà existants, un ciblage sur les principaux fournisseurs est effectué. Cette analyse s'effectue par le biais de notre partenaire Ecovadis et porte sur les axes suivants :

- *Fair Business Practices* : évaluation de l'organisation sur sa capacité à mettre en place des actions tangibles pour assurer la protection des données, combattre la corruption, la fraude, les pratiques anti-concurrentielles, le blanchiment d'argent et éviter les conflits d'intérêts ;
- *Labor Practices* : évaluation du degré de maturité de l'organisation en fonction des réponses apportées sur la santé et sécurité des employés, les conditions de travail, les relations sociales, le travail forcé et le travail des enfants, la discrimination et le respect des droits fondamentaux ;
- *Environment et Sustainable Procurement* : évaluation de la politique formalisée, des mécanismes de vérification et des certifications obtenues.

Un *scoring* est demandé pour l'année 2018 pour rendre le fournisseur éligible et un seuil minimal de 30 sera demandé pour 2019. Par ailleurs, les audits qualité fournisseurs, qui sont un prérequis pour intégrer le panel Faurecia de fournisseurs, englobent également les aspects RSE.

Faurecia s'engage à établir des relations étroites et sur le long terme avec ses fournisseurs, fondées sur la croissance et le bénéfice mutuels. Ainsi, il est demandé aux fournisseurs de respecter la politique d'achats *Buy Beyond*, à travers l'application, dans leur propre organisation et dans leur propre chaîne logistique globale, du code de conduite fournisseurs et sous-traitants, mis en place par Faurecia en 2013 qui est, de surcroît, systématiquement intégré dans les documents de consultation obligatoires envoyés aux fournisseurs.

Enfin, le Groupe dispose d'un dispositif d'alerte externe permettant de signaler toutes atteintes relatives aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement.

### 2.2.3.3. Propriété intellectuelle

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Le Groupe attache une grande importance à la protection de ses produits et procédés par des droits de propriété intellectuelle – en particulier les brevets, les marques et les modèles – ainsi qu'au respect des droits de propriété intellectuelle des tiers. Toutefois, le Groupe peut être exposé à la contrefaçon de ses droits de propriété intellectuelle par des tiers. De tels actes sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur les activités et les résultats du Groupe ainsi que sur son image et celle de la qualité de ses produits. Il ne peut être

exclu par ailleurs que la contrefaçon soit le fait involontaire du Groupe compte tenu de l'existence de droits de propriété intellectuelle de tiers non publiés ou non identifiés. Dans de tels cas, le Groupe peut être contraint de modifier ses produits ou procédés ou encore de négocier des droits d'utilisation avec des tiers. Enfin, les droits de propriété intellectuelle du Groupe peuvent être remis en cause par des tiers qui en contesteraient la validité par exemple.

#### GESTION DU RISQUE

Le Groupe conduit une politique active de recherche et développement et attache une grande importance à la protection des innovations qui en sont issues. Le Groupe dépose ainsi des brevets et des modèles sur des technologies, produits et procédés dans de nombreux pays. Le Groupe protège aussi son nom et certaines gammes de produits par le droit des marques. Le Groupe dispose d'un portefeuille de droits de propriété intellectuelle important et solide, en s'appuyant sur des équipes internes d'experts et de spécialistes ainsi que sur un réseau mondial de conseils, qui procèdent notamment à des recherches d'antériorités, à des veilles technologiques et des surveillances actives de la concurrence. Le Groupe entreprend des actions afin de prévenir, faire cesser et sanctionner des atteintes à ses droits de propriété intellectuelle. Le Groupe peut notamment agir à l'encontre de tiers qui utilisent ses brevets, son savoir-faire, ses dessins et modèles ou ses marques sans son autorisation ou encore former des oppositions ou actions en invalidation contre des brevets de tiers dont la délivrance ne lui semble pas justifiée.

Depuis 2017, pour soutenir et accompagner sa politique d'innovation et renforcer la protection de ses droits, le Groupe a mis en place une organisation centralisée qui traite de l'ensemble des sujets, tant techniques que juridiques, de la propriété intellectuelle.

### 2.2.3.4. Évolution réglementaire

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

En raison du caractère international de ses activités, Faurecia est exposée à différents risques, de nature économique, politique, fiscale, juridique et autres :

- les modifications éventuelles des législations et réglementations, des politiques commerciale, monétaire ou fiscale ;
- les réglementations douanières, les contrôles monétaires, les restrictions ou exigences en matière d'investissement, ou toute autre contrainte telle que les prélèvements ou autres formes d'imposition sur les règlements et autres modalités de paiement ; et
- la difficulté de faire respecter les contrats, de percevoir les créances et de protéger les biens via les systèmes juridiques, notamment en matière de protection de la propriété intellectuelle.

#### GESTION DU RISQUE

Le Groupe s'appuie sur l'expertise de ses départements juridique, fiscal et financier qui assurent une veille permanente des législations et réglementations en France et à l'étranger par l'intermédiaire des relais locaux (collaborateurs, réseaux d'avocats, de fiscalistes...).

### 2.2.3.5. Éthique des affaires **DPEF**

#### IDENTIFICATION DU RISQUE

Le Groupe attache une importance particulière au risque lié au manquement à l'éthique des affaires. Une mise en cause du Groupe sur ces sujets pourrait avoir des conséquences significatives sur la réputation, l'activité et la situation financière du Groupe.

#### GESTION DU RISQUE

Les engagements éthiques du groupe Faurecia sont formalisés et détaillés dans le code éthique qui établit les règles essentielles de conduite et d'éthique applicables à l'ensemble du personnel ainsi qu'à ses partenaires. Ce code éthique, traduit dans les différentes langues du Groupe, est remis à chaque nouveau salarié et est consultable sur l'intranet. Chaque salarié et dirigeant du Groupe est tenu de respecter le code éthique et de veiller à sa diffusion et à son respect par ses collaborateurs.

Le Groupe dispose depuis 2015 d'une direction de la conformité placée sous la responsabilité du directeur de la conformité et de son adjointe et s'appuyant sur des responsables régionaux de la conformité pour l'Amérique du Nord, le Mexique, l'Asie et la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique. Elle s'appuie

également sur un réseau de correspondants au sein de chacune des divisions opérationnelles des *Business Groups* appelés les *Compliance Leaders*.

En 2016, la direction de la conformité a lancé un programme de formation en ligne avec le MOOC *Ethics* à l'attention de la communauté des Managers et Professionnels (M&P) du Groupe ainsi que les MOOC *Antitrust* et *Internal Control Basics*. Le déploiement et le suivi de ces formations se sont poursuivis en 2018.

En 2018, des fiches pratiques relatives à la déclaration et à la gestion des conflits d'intérêts et à la procédure d'alerte interne sur les allégations de non-respect du code éthique ont été déployées.

Plus spécifiquement, un programme de gestion du risque relatif aux pratiques anticoncurrentielles a été déployé dans l'ensemble du Groupe avec le déploiement d'un guide dédié et des formations électroniques ou physiques auprès des populations à risque dans les différents pays où le Groupe opère.

Le Groupe dispose d'un dispositif d'alerte, qui a fait l'objet d'une revue dans le cadre de la mise en conformité avec le RGPD et la loi Sapin II, permettant à tout salarié ou partenaire de signaler tout manquement potentiel aux règles définies dans le code éthique.

## 2.3. Assurances et couverture des risques

Faurecia ne dispose pas de mécanisme d'autoassurance et la politique de sauvegarde des actifs est fondée sur la mise en place et l'adaptation continue d'une politique de prévention

des risques industriels et, comme décrit ci-dessous, de transfert des risques principaux vers le marché de l'assurance.

### 2.3.1. Assurance incendie, dommages et pertes d'exploitation

**Faurecia a placé sa police d'assurance incendie, dommages et pertes d'exploitation auprès d'une co-assurance constituée d'un leader, Allianz, et d'autres compagnies d'assurances de premier plan.**

Le Groupe a été affecté récemment par plusieurs sinistres majeurs :

- janvier 2017 : sinistre majeur de carence fournisseur lié à l'incendie de l'usine Recticel en République Tchèque : la destruction de moules a fortement perturbé les productions de plusieurs clients. Ce sinistre a été clôturé en novembre 2017 par le versement par la co-assurance d'une indemnité de 20 millions d'euros ;
- janvier 2018 : inondation par débordement du Doubs de l'usine FCM de Beaulieu. L'inondation a endommagé de nombreuses machines, détruit des stocks et entraîné un arrêt de production d'environ 24 heures. Le sinistre est en cours de règlement pour un montant d'environ 4,8 millions d'euros franchise déduite ;
- mai 2018 : une explosion au sein de l'usine Meridian d'Eaton Rapids dans le Michigan qui produit des pièces de

magnésium, a perturbé plusieurs clients, GM, Chrysler, BMW, et Mercedes-Benz, pendant un mois environ et entraîné une perte de marge pour Faurecia. Le sinistre est en cours de règlement pour un montant d'environ 7 millions d'euros franchise déduite.

Ces sinistres ont conduit au 1<sup>er</sup> juillet 2018 à un durcissement des conditions du contrat qui court jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2020 :

- augmentation des taux de prime de 10 % ;
- maintien de la garantie carences mais passage de la franchise de 1 million d'euros à 3 millions d'euros pour tout sujet de carence client ou fournisseur.

En 2018, la charge du Groupe correspondant à la couverture des dommages aux biens et des pertes d'exploitation consécutives à ces dommages était d'environ 8,7 millions d'euros TTC.

Les bâtiments et les équipements sont assurés en valeurs de remplacement à neuf. Les garanties s'organisent autour d'une police Master qui couvre directement les risques situés en zone libre prestation de services (LPS) et de polices locales pour les filiales situées hors zone LPS.

Les taux de prime applicables aux capitaux exposés (dommages directs et marge brute annuelle) dépendent directement de la classification RHP attribuée au site, après audit de l'assureur.

À la suite des sinistres Recticel et Beaulieu, deux initiatives de prévention ont été lancées :

- mise en place avec les achats d'une routine d'évaluation et de réduction des risques incendie et risques naturels sur les sites fournisseurs critiques ;

- évaluation technique et économique des coûts de sécurisation des sites exposés à un fort risque d'inondation.

Les assurances de dommages sont complétées par l'assurance des chantiers, l'assurance des transports de marchandises ou d'équipements et l'assurance des risques politiques.

L'assurance transports a fait l'objet d'un renouvellement avec Allianz en 2017.

## 2.3.2 Assurances de responsabilité civile

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, une co-assurance, dont AXA est le leader, garantit la responsabilité civile de Faurecia. L'assurance de responsabilité civile couvre la responsabilité civile exploitation et la responsabilité civile produit après livraison, y compris les risques de rappel. L'assurance de responsabilité civile prend la forme d'une police Master complétée par des polices locales souscrites dans les pays où Faurecia a des filiales.

En termes de sinistralité, plusieurs dossiers de réclamation ont été ouverts aux États-Unis et en Europe entre 2014 et 2018, dont la plupart sont toujours en instruction. À la suite d'un accident aux États-Unis, une recrudescence des réclamations corporelles

est constatée. Cette sinistralité accrue impacte les conditions du programme d'assurance de responsabilité civile.

Le schéma des assurances de responsabilité civile du Groupe comprend également des polices spécifiques telles que l'assurance de la responsabilité civile des atteintes à l'environnement ou la couverture des dommages du fait d'accidents ou de maladies professionnelles du personnel.

En 2018, la charge du Groupe, correspondant à la couverture de l'ensemble des polices de responsabilité civile, a été de l'ordre de 7,3 millions d'euros TTC.

## 2.3.3 Assurance liée aux systèmes d'information

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, Faurecia a placé auprès des compagnies d'assurances CHUBB et AXA une police d'assurance des risques cyber couvrant à la fois les pertes d'exploitation potentielles

résultant d'une paralysie des systèmes d'information ainsi que sa responsabilité civile en cas de réclamation intervenant à la suite d'un cyber-événement.



# 3

## Gouvernance et capital

<b>3.1. Gouvernement d'entreprise</b>	<b>154</b>
3.1.1. Le conseil d'administration	154
3.1.2. Le comité exécutif	203
3.1.3. Le <i>Group Leadership Committee</i>	204
<b>3.2. Capital et actionariat</b>	<b>205</b>
3.2.1. Capital de Faurecia	205
3.2.2. Cours de l'action	225

## 3.1. Gouvernement d'entreprise

### 3.1.1. Le conseil d'administration

Les informations qui suivent constituent la section relative au gouvernement d'entreprise telle que prévue par l'article L. 225-37 dernier alinéa du code de commerce dans sa version résultant de l'ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017.

D'autres informations constitutives de cette section telles que requises par les articles L. 225-37-4 et L. 225-37-5 du code de commerce, notamment la description des éléments qui sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

d'achat ou d'échange, figurent au sous-chapitre 3.2, Capital et actionariat, et au chapitre 6, Autres Informations, du présent document de référence.

Le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF est le code qui a été choisi par le conseil d'administration comme code de référence. Il est consultable sur le site internet du MEDEF ([www.medef.fr](http://www.medef.fr)).

#### 3.1.1.1. Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil

##### 3.1.1.1.1. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Par application de l'article 11 des statuts, le conseil d'administration de Faurecia est composé de trois membres au moins et de quinze membres au plus, compte non tenu des administrateurs représentant les salariés nommés en application de l'article L. 225-27-1 du code de commerce, selon les modalités décrites à l'article 12 des statuts.

Lors de l'assemblée générale du 27 mai 2015, la durée des mandats des administrateurs nommés ou renouvelés à compter de cette même assemblée a été réduite de cinq à quatre ans, les mandats en cours cessant à leur terme initial.

La durée des mandats des administrateurs représentant les salariés nommés en application de l'article L. 225-27-1 du code de commerce a également été fixée à quatre ans par décision de l'assemblée générale du 30 mai 2017.

Ni les statuts ni le règlement intérieur du conseil ne comportent de règles d'échelonnement des mandats.

Le conseil d'administration ne comporte pas de censeur.

Au 31 décembre 2018, le conseil d'administration de Faurecia était composé de 15 membres :

	Âge*	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions*	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors Faurecia)	Date de 1 <sup>re</sup> nomination	Expiration du mandat	Durée de présence au conseil**	Comités*
<b>1. DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF</b>									
M. Patrick KOLLER directeur général et administrateur	59 ans	M	Franco-allemande	59 475	1	30 mai 2017	AG de 2021 statuant sur les comptes de 2020	2 ans	-
<b>2. ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS</b>									
M. Michel de ROSEN président du conseil d'administration	67 ans	M	Française	5 944	2	27 mai 2016	AG de 2020 statuant sur les comptes de 2019	3 ans	Président du comité de gouvernance
M. Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE	79 ans	M	Française	500	0	8 février 2010	AG de 2019 statuant sur les comptes de 2018	9 ans	Membre du comité de gouvernance
Mme Odile DESFORGES	68 ans	F	Française	500	4	27 mai 2016	AG de 2020 statuant sur les comptes de 2019	3 ans	Présidente du comité d'audit
M. Hans-Georg HÄRTER	73 ans	M	Allemande	726	0	26 mai 2010	AG de 2019 statuant sur les comptes de 2018	9 ans	Membre du comité de management
Mme Linda HASENFRATZ	52 ans	F	Canadienne	500	2	26 mai 2011	AG de 2020 statuant sur les comptes de 2019	8 ans	Présidente du comité de management
Mme Penelope HERSCHER	58 ans	F	Américaine	500	3	30 mai 2017	AG de 2021 statuant sur les comptes de 2020	2 ans	Membre du comité de management
Mme Valérie LANDON	56 ans	F	Française	500	1	12 octobre 2017	CA du statuant sur les comptes de 2020	1 an et 7 mois	Membre du comité d'audit
Mme Bernadette SPINOY	56 ans	F	Belge	1 000	1	27 mai 2014	AG de 2019 statuant sur les comptes de 2018	5 ans	Membre du comité de gouvernance
<b>3. ADMINISTRATEURS LIÉS À L'ACTIONNAIRE PSA</b>									
Mme Olivia LARMARAUD	60 ans	F	Française	20	0	27 mai 2016	AG de 2020 statuant sur les comptes de 2019	3 ans	Membre du comité d'audit
M. Grégoire OLIVIER	58 ans	M	Française	100	0	10 octobre 2018	CA du statuant sur les comptes de 2018	7 mois	-
M. Robert PEUGEOT	68 ans	M	Française	500	4	29 mai 2007	AG de 2021 statuant sur les comptes de 2020	12 ans	Membre du comité de management
M. Philippe de ROVIRA	45 ans	M	Française	20	0	19 juillet 2018	AG de 2021 statuant sur les comptes de 2020	10 mois	Membre du comité de gouvernance
<b>4. ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS</b>									
M. Daniel BERNARDINO	48 ans	M	Portugaise	-	0	1 <sup>er</sup> novembre 2017	31 octobre 2021	1 an 6 mois	-
M. Emmanuel PIOCHE	53 ans	M	Française	-	0	1 <sup>er</sup> novembre 2017	31 octobre 2021	1 an 6 mois	-

\* Au 31 décembre 2018.

\*\* Au 28 mai 2019, date de la prochaine assemblée générale annuelle.

\*\*\* Hors fonction de représentant permanent.

Au cours de l'exercice écoulé, les changements suivants sont intervenus dans la composition du conseil d'administration :

Date	Départ	Nomination	Renouvellement
29 mai 2018	M. Jean-Pierre CLAMADIEU	-	-
19 juillet 2018	M. Jean-Baptiste CHASSELOUP de CHATILLON	-	-
19 juillet 2018	-	M. Philippe de ROVIRA (en remplacement de M. Jean-Baptiste CHASSELOUP de CHATILLON)	AG de 2021 statuant sur les comptes de 2020
27 septembre 2018	M. Carlos TAVARES	-	-
10 octobre 2018	-	M. Grégoire OLIVIER (en remplacement de M. Carlos TAVARES)	AG de 2019 statuant sur les comptes de 2018

L'expertise et l'expérience de chacun des mandataires sociaux ainsi que le détail des mandats qu'ils exercent figurent au paragraphe 3.1.1.2.

### 3.1.1.1.1. Structure de gouvernance

#### Dissociation des fonctions de président et de directeur général et plans de succession

L'année 2016 a été marquée par une évolution majeure en matière de gouvernance du Groupe qui s'est doté, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016, d'une structure dissociée de président du conseil d'administration et de directeur général.

Le conseil d'administration du 13 avril 2016 a décidé de nommer à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016, Yann Delabrière, qui était président-directeur général depuis le 16 février 2007, en tant que président du conseil d'administration et Patrick Koller, qui était directeur général délégué en charge des opérations depuis le 2 février 2015, en tant que directeur général.

Le conseil d'administration du 11 avril 2017 a décidé de nommer Michel de Rosen en tant que président du conseil d'administration avec effet à l'issue de l'assemblée générale du 30 mai 2017 et ce, en remplacement de Yann Delabrière, dont le mandat d'administrateur, qui prenait fin à cette même date, n'a pas été renouvelé.

Au cours de cette même assemblée, Patrick Koller, directeur général, a été nommé administrateur.

Compte tenu de la séparation des fonctions de président et de directeur général effective depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016, le règlement intérieur du conseil d'administration avait été revu de manière, entre autres, à refléter ce nouveau mode de gouvernance.

#### Rôle du président du conseil d'administration

Aux termes du règlement intérieur du conseil d'administration, le rôle du président est défini comme suit :

Le président organise et dirige les travaux du conseil d'administration et fait en sorte que le conseil et les comités du conseil fonctionnent de manière efficace, conformément aux principes de bonne gouvernance.

Il doit :

- promouvoir les normes les plus élevées d'intégrité, de probité et de gouvernance au sein du Groupe, en particulier au niveau du conseil, assurant ainsi l'efficacité de ce dernier ;
- gérer les relations entre les administrateurs/les présidents de comités du conseil et, à cet égard :
  - promouvoir des relations efficaces et une communication ouverte, et créer un environnement qui permet des débats et des échanges constructifs, pendant et en dehors de toute séance, entre les administrateurs et le directeur général,
  - assurer le leadership et la gouvernance du conseil de manière à créer, tant pour le conseil que pour chacun des administrateurs, des conditions d'efficacité globale, et veiller à ce que toutes les questions clés et appropriées soient bien préparées et discutées par le conseil d'administration et les différents comités en temps opportun,
  - fixer, en consultation avec le directeur général et le secrétaire du conseil, le calendrier des réunions du conseil et l'ordre du jour afin de tenir pleinement compte des enjeux importants pour le Groupe et de ceux qui pourraient être soulevés par les administrateurs, et veiller à ce qu'un temps suffisant soit consacré à une discussion approfondie des sujets significatifs et stratégiques,
- traiter tout conflit d'intérêt,
- mener, avec le comité de gouvernance, le processus d'évaluation du conseil, la recherche de nouveaux membres du conseil et leur programme d'induction ;
- organiser, avec le directeur général et les présidents des différents comités, la préparation des assemblées générales d'actionnaires et en assurer la présidence, superviser les relations avec les actionnaires et assurer une communication efficace avec ces derniers ;



- gérer la relation avec le directeur général :
  - agir en qualité de conseil avisé du directeur général s'agissant de toute question concernant les intérêts et la gestion de la Société,
  - veiller à ce que les stratégies et les politiques arrêtées par le conseil soient efficacement mises en œuvre par le directeur général ; le précédent est, sans préjudice des prérogatives du conseil d'administration et de ses comités, régulièrement informé par le directeur général de tout événement significatif relatif à la stratégie de la Société dans le cadre des orientations fixées par le conseil d'administration ainsi que des grands projets de croissance externe, des opérations financières importantes, des actions sociétales ou encore de la nomination des responsables des *Business Groups* et des fonctions clés de l'entreprise. Il reçoit de la part de celui-ci toute information utile pour l'animation des travaux du conseil d'administration et des comités ;
- coordonner ou réaliser des missions spécifiques. En particulier, à la demande du directeur général, il peut représenter la Société auprès des parties prenantes, des pouvoirs publics, des institutions financières, des principaux actionnaires et/ou des principaux partenaires commerciaux.

Au cours de l'exercice 2018, Michel de Rosen a animé les travaux du conseil d'administration dans le respect des dispositions des statuts et du règlement intérieur et a favorisé la mise en place de pratiques visant à améliorer le fonctionnement du conseil. Il a ainsi activement participé aux travaux suivants :

- travaux et revues des comités et participation aux séances de ces comités ;
- processus de recrutement de nouveaux administrateurs et, de manière générale, réflexions sur l'évolution du conseil d'administration et de sa composition ;
- pilotage de l'exercice d'évaluation et du processus de sélection d'un cabinet extérieur pour mener cet exercice ;

- revue de l'évolution des enjeux de gouvernance pour tenir compte des évolutions législatives et réglementaires ;
- suivi des opérations stratégiques du Groupe avec le directeur général.

### 3.1.1.1.2. Politique de diversité au sein du conseil d'administration

#### Les principes

Au titre de son règlement intérieur, le conseil d'administration s'assure que les mesures nécessaires sont prises pour diversifier sa composition, conformément au code AFEP-MEDEF et à la réglementation applicable.

Le comité de gouvernance, qui est en charge d'émettre des recommandations au conseil d'administration relatives à la nomination et au renouvellement des administrateurs, prend en compte les critères suivants :

- l'indépendance des administrateurs ;
- la nécessité pour les administrateurs d'avoir l'expertise et l'expérience nécessaires pour mener à bien leur mission ;
- l'équilibre dans la représentation des hommes et des femmes au sein du conseil d'administration ;
- la diversité internationale afin de refléter l'empreinte globale du Groupe ; et
- la complémentarité des compétences nécessaires aux travaux du conseil d'administration.

Pour procéder à l'évaluation des compétences et profils nécessaires pour la composition du conseil d'administration, ce dernier se réfère à une matrice de compétences (voir ci-dessous) et aux principes décrits ci-dessus, prenant en compte également la taille la plus appropriée du conseil d'administration.

## La mise en œuvre de la politique de diversité au sein du conseil d'administration de Faurecia

### Compétences

Le tableau ci-après résume les principaux domaines d'expertise et d'expérience des administrateurs au 31 décembre 2018 :

	Expérience des métiers de Faurecia	Technologies automobiles	Expérience internationale	Banque/ Finance/ Gestion des risques	Industrie	RSE	Intelligence artificielle/ Digital	Gouvernance/ Direction de grandes entreprises	Connaissance spécifique d'un marché géographique
M. Daniel BERNARDINO	x					x			
M. Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE	x		x	x	x			x	
Mme Odile DESFORGES	x		x	x	x				
M. Hans-Georg HÄRTER	x	x	x			x		x	x
Mme Linda HASENFRATZ	x	x	x			x		x	x
Mme Penelope HERSCHER		x	x			x	x	x	x
M. Patrick KOLLER	x	x	x			x		x	x
Mme Valérie LANDON			x	x					
Mme Olivia LARMARAUD	x			x	x				
M. Grégoire OLIVIER	x		x			x		x	x
M. Robert PEUGEOT	x	x	x	x	x			x	
M. Emmanuel PIOCHE	x					x			
M. Michel de ROSEN			x	x	x			x	x
M. Philippe de ROVIRA	x		x	x	x				
Mme Bernadette SPINOY			x	x	x	x			

### Équilibre dans la représentation des hommes et des femmes

Au 31 décembre 2018, le conseil d'administration comporte six femmes.

À cette date, la composition du conseil d'administration est conforme aux dispositions relatives à l'équilibre des hommes et des femmes dans les conseils d'administration et à l'égalité professionnelle telles que prévues par la loi du 27 janvier 2011. Les administrateurs représentant les salariés au sens de l'article L. 225-27-1 du code de commerce ne sont pas pris en compte pour ce calcul.

### Représentation des salariés

Au 31 décembre 2018, le conseil d'administration comporte deux administrateurs représentant les salariés, conformément à l'article L. 225-27-1 du code de commerce introduit par la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, telle que modifiée par la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, un de ces deux administrateurs est membre du comité de management et l'autre est membre du comité d'audit.

### Indépendance

Au 31 décembre 2018, le conseil d'administration est composé de huit administrateurs indépendants.

### Évolutions futures du conseil d'administration

À l'assemblée générale du 28 mai 2019, les candidatures de Mme Yan Mei, de M. Peter Mertens et de M. Denis Mercier seront soumises au vote des actionnaires.

Ces nominations renforceront les compétences du conseil d'administration dans les domaines suivants :

- industrie automobile allemande et internationale ;
- marché asiatique ;
- leadership, gestion de crise et digitalisation.

Les profils de ces trois candidats au conseil d'administration sont détaillés à la section 5.4.

### 3.1.1.1.3. Indépendance des membres du conseil d'administration

La composition du conseil d'administration est en conformité avec le code AFEP-MEDEF, qui dispose que dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ce pourcentage.

Par ailleurs, la part des membres indépendants au sein du comité d'audit doit être au moins de deux tiers, le comité en charge des rémunérations et celui en charge des nominations devant être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.

Tel que cela sera détaillé ci-après, la composition du conseil et des comités de Faurecia est conforme à ces recommandations.

Selon le code, un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Les critères d'indépendance prévus par le code AFEP-MEDEF sont reflétés dans le règlement intérieur du conseil d'administration, de la manière suivante :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société détenant directement ou indirectement plus de 10 % de son capital ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société qu'elle consolide et, dans chacun des cas en question, ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas avoir de relation d'affaires avec Faurecia qui représenterait une activité significative avec la société ou le groupe dans lequel l'administrateur exerce une fonction exécutive de management ;

- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans.

Le conseil d'administration, sur rapport du comité de gouvernance, s'interroge sur la qualification d'indépendance de chacun de ses membres, au moins une fois par an et sur l'indépendance de tout nouveau membre lors de sa nomination.

S'agissant plus précisément du critère de la relation d'affaires, le conseil d'administration du 21 décembre 2016, sur recommandation du comité de gouvernance de même date, a décidé que ce critère sera examiné en prenant en compte une approche multicritère incluant une analyse qualitative qui sera décrite plus en détail, si cela s'avère nécessaire, dans le document de référence, cette règle étant inscrite dans le règlement intérieur du conseil.

Ainsi sur recommandation du comité de gouvernance du 13 février 2019, le conseil d'administration du 15 février 2019 a examiné la situation de chacun des administrateurs au regard des critères du code AFEP-MEDEF, en prenant en compte cette approche multicritère incluant une analyse qualitative s'agissant d'apprécier le critère de la relation d'affaires et sa matérialité.

Le comité de gouvernance s'est notamment appuyé sur une revue des relations, contrats et partenariats potentiellement existants entre Faurecia et la société ou le groupe dans lequel l'administrateur exerce une fonction exécutive de management, revue réalisée auprès des organisations suivantes : achats production et hors production, R&D et finance.

Le comité a également utilisé les réponses à un questionnaire spécifique adressé aux administrateurs considérés comme indépendants.

L'examen auquel il a été procédé a révélé qu'aucun des administrateurs considérés comme indépendants n'entretient de relation d'affaires matérielle avec Faurecia.

Les conclusions du conseil d'administration du 15 février 2019 à l'issue de cet examen sont reflétées dans le tableau de synthèse ci-après :

**Tableau d'indépendance des administrateurs\***

	Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE	Odile DESFORGES	Hans-Georg HÄRTER	Linda HASENFRATZ	Penelope HERSCHER	Patrick KOLLER	Valérie LANDON	Olivia LARMARAUD	Grégoire OLIVIER	Robert PEUGEOT	Michel de ROSEN	Philippe de ROVIRA	Bernadette SPINOY
<b>Critères</b>													
Salarié ou mandataire social au cours des cinq années précédentes notamment d'une société actionnaire directement ou indirectement à plus de 10 %	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non
Mandats croisés	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Relations d'affaires significatives et fonction exécutive de management	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non
Lien familial	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Commissaire aux comptes	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Durée de mandat supérieure à 12 ans	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Non	-	-
<b>Situation de l'administrateur</b>	✱	✱	✱	✱	✱	■	✱	■	■	■	✱	■	✱

✱ Indépendant ■ Non indépendant

\* Conformément au code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour calculer le pourcentage d'administrateurs indépendants.

Ainsi, et selon les critères du code AFEP-MEDEF, au 31 décembre 2018, le conseil d'administration de Faurecia comporte 8 administrateurs indépendants sur 13, soit plus d'un tiers d'administrateurs indépendants.

### 3.1.1.1.2. MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux dispositions législatives et statutaires en vigueur, le conseil d'administration est un organe collégial qui détermine les orientations de l'activité de Faurecia et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il est consulté sur toutes les décisions stratégiques de la Société et de son Groupe, à l'initiative de son président.

Le règlement intérieur du conseil d'administration détermine la mission du conseil et celle de ses comités. Il décrit le rôle du président, celui du directeur général et du secrétaire du conseil. Il détaille le mode de fonctionnement du conseil et précise que ses travaux doivent faire l'objet d'une évaluation annuelle. Il décrit les droits et les devoirs des membres du conseil d'administration, principalement au regard de la prévention des conflits d'intérêts, du cumul de mandats, de la stricte confidentialité de ses délibérations et de la diligence nécessaire à la participation à ses travaux.

Le règlement intérieur est tenu à la disposition des actionnaires au siège social et est également disponible sur le site internet [www.faurecia.com](http://www.faurecia.com).

S'agissant des missions dévolues au conseil d'administration, le règlement intérieur prévoit que ce dernier exerce notamment les missions suivantes :

- détermination des orientations stratégiques : détermination et contrôle de la mise en œuvre des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières, technologiques, ou environnementales de la Société.

Les orientations à moyen terme des activités du Groupe sont définies par un plan stratégique dont le projet est préparé et présenté par le directeur général puis adopté par le conseil d'administration.

Par ailleurs, à titre de disposition de fonctionnement interne, le directeur général doit obtenir l'autorisation du conseil d'administration pour réaliser tout projet d'acquisition, de cession ou de constitution de société commune dont la valeur totale des actifs est supérieure à 100 millions d'euros et/ou dont le chiffre d'affaires est supérieur à 300 millions d'euros. De la même manière, toute opération significative qui ne figure pas dans le plan stratégique de la Société devra recueillir l'approbation préalable du conseil d'administration ;

- gouvernance et management :
    - examen de la structure de gouvernance : détermination des modalités d'exercice de la direction générale de la Société, création de comités du conseil d'administration, nomination de leurs membres, fixation de leurs attributions et modalités de fonctionnement,
    - cooptation et proposition de nomination ou de renouvellement d'administrateurs, nomination ou renouvellement du président,
    - établissement et suivi régulier du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux exécutifs,
    - rémunération du président et des administrateurs,
    - évaluation de la gouvernance : travaux du conseil et des comités ; examen de l'indépendance des administrateurs,
    - nomination ou renouvellement du directeur général et des directeurs généraux délégués et fixation de leur rémunération,
    - mise en place de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions de performance, de toute autre forme de rémunération long terme et arrêté des listes de bénéficiaires,
    - autorisation des conventions et engagements dits « réglementés » au sens de la loi,
    - avis préalable avant l'acceptation, par un dirigeant mandataire social exécutif, d'un nouveau mandat dans une société cotée,
    - autorisation des cautions, avals et garanties, attribution d'une enveloppe annuelle de sûretés à émettre par le directeur général et fixation des conditions de celle-ci,
    - suivi de la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes de la Société dans le respect du code AFEP-MEDEF et des réglementations applicables ;
  - comptes et relations avec les commissaires aux comptes :
    - arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels et élaboration des rapports de gestion de la Société et du Groupe,
    - vérification de la pertinence, de la permanence et de la bonne application des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes,
    - suivi du processus d'élaboration de l'information financière,
    - choix des commissaires aux comptes qui seront proposés à la désignation de l'assemblée générale, vérification du respect des règles garantissant leur indépendance notamment au regard du montant de leurs honoraires ;
  - contrôle interne et gestion des risques :
    - suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et examen régulier des opportunités et des risques (financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux),
    - contrôle de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence.
- À cet égard, le suivi et le contrôle des risques font l'objet d'un examen, à tout le moins annuel, sur présentation du comité d'audit ;

- budget et gestion prévisionnelle :
  - approbation du budget annuel,
  - revue régulière de l'activité du Groupe et de l'exécution du budget,
  - arrêté des éléments de gestion prévisionnelle et des rapports correspondants ;
- situation financière, financement, émissions de titres :
  - revue trimestrielle de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements hors bilan du Groupe,
  - décision de réaliser des émissions d'obligations et de titres complexes n'étant pas susceptibles d'emporter une augmentation de capital, et, sur délégation de l'assemblée générale extraordinaire, celles comportant l'émission de titres de capital,
  - réalisation d'opérations modificatives du capital sur délégation de l'assemblée générale extraordinaire ;
- assemblée générale :
  - convocation de l'assemblée générale et fixation de l'ordre du jour.

### 3.1.1.1.3. ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Aux termes de son règlement intérieur, le conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an, dans les conditions fixées par les statuts, pour débattre des questions mises à l'ordre du jour par son président. Le président convoque les réunions du conseil et en communique l'ordre du jour.

Par exception, le règlement intérieur prévoit qu'il se réunit au moins une fois par an hors la présence du directeur général pour évaluer la performance de ce dernier et délibérer sur toute question concernant la gouvernance.

Chaque réunion du conseil d'administration doit être d'une durée suffisante afin de débattre utilement et de manière approfondie de l'ordre du jour.

Il appartient au président, assisté du secrétaire du conseil d'administration, de transmettre aux administrateurs, dans un délai raisonnable, les informations et documents nécessaires aux réunions du conseil.

Dans ce contexte, le règlement intérieur du conseil prévoit que chaque administrateur doit faire part au conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts ponctuel même potentiel et s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante et d'assister aux réunions du conseil d'administration durant la période pendant laquelle il/elle se trouvera en situation de conflit d'intérêts, voire démissionner de ses fonctions d'administrateur. À défaut de respecter ces règles d'abstention, voire de retrait, la responsabilité de l'administrateur(trice) pourrait être engagée. En cas de conflit d'intérêts, l'administrateur ne sera pas rendu(e) destinataire de la documentation venant en support de la ou des séances du conseil d'administration concernées.

Ce dispositif n'a pas eu lieu de s'appliquer au cours de l'exercice 2018.

Hors les séances du conseil d'administration, les administrateurs reçoivent du président les informations utiles à tout moment de la vie de la Société et du Groupe, si l'importance ou

l'urgence de l'information l'exigent. Ils sont destinataires des communiqués de presse diffusés par la Société.

Toute information ou tout document complémentaire communiqué à un administrateur à sa demande sera communiqué systématiquement aux autres administrateurs.

Quand la confidentialité ou les délais l'exigent, ces informations et documents peuvent faire l'objet d'une communication en séance.

Les administrateurs peuvent, conformément à la loi, se faire représenter aux séances du conseil d'administration par un autre administrateur qu'ils désignent à cet effet.

Sous réserve des dispositions législatives et réglementaires applicables, les réunions du conseil d'administration peuvent se dérouler par des moyens de visioconférence ou de télécommunication en particulier pour permettre aux administrateurs qui se trouvent dans l'impossibilité de participer physiquement à une réunion du conseil d'administration de participer effectivement à ladite réunion du conseil d'administration.

Dans l'hypothèse visée ci-dessus :

- sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les administrateurs participant à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Le conseil délibère ainsi valablement si la moitié au moins de ses membres est présente physiquement ou par moyens de visioconférence ou de télécommunication ;

- les moyens de visioconférence ou de télécommunication utilisés doivent satisfaire à des caractéristiques techniques garantissant une participation effective de chacun à la réunion du conseil d'administration. Les délibérations doivent être retransmises de façon continue et simultanée. Les dispositions nécessaires doivent être prises pour permettre l'identification de chaque intervenant et la vérification du quorum ; le registre de présence aux séances du conseil d'administration doit mentionner, le cas échéant, la participation par visioconférence ou par des moyens de télécommunication des administrateurs concernés ;
- le procès-verbal de la séance du conseil d'administration doit indiquer le nom des administrateurs participant à la réunion par visioconférence ou par des moyens de télécommunication. Il doit également faire état de la survenance éventuelle d'un incident technique relatif à une visioconférence ou par des moyens de télécommunication lorsque cet incident a perturbé le déroulement de la séance, y compris l'interruption et le rétablissement de la participation à distance ;
- en cas de dysfonctionnement du système de visioconférence ou des moyens de télécommunication constaté par le président de séance, le conseil d'administration peut valablement délibérer et/ou se poursuivre avec les seuls membres présents physiquement, dès lors que les conditions de quorum sont satisfaites ;

- les dispositions qui précèdent ne sont pas applicables pour l'adoption des décisions prévues aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du code de commerce, respectivement relatifs à l'établissement des comptes sociaux annuels et du rapport de gestion et à l'établissement des comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe.

Afin d'optimiser ses débats, le conseil d'administration a institué des comités conformément à l'article R. 225-29 du code de commerce.

Au 31 décembre 2018, sont en place :

- un comité de gouvernance dont le rôle est de traiter toutes les questions de gouvernance de la Société. À cet égard, le comité évalue la structure de gouvernance de la Société, les modalités d'exercice de la direction générale de la Société et, le cas échéant, formule des recommandations. Il est également amené à émettre tout avis nécessaire s'agissant des comités du conseil. Par ailleurs, le comité pilote le processus de sélection des administrateurs et du président du conseil d'administration, il examine l'enveloppe des jetons de présence et sa répartition entre les membres et il dirige l'exercice d'évaluation de la gouvernance (évaluation des travaux du conseil et des comités, examen de l'indépendance des membres) ;
- un comité de management dont le rôle est de traiter les questions afférentes à la sélection des membres de la direction générale ainsi que la rémunération, y compris de long terme, des membres de la direction générale de la Société. Plus généralement, ce comité traite les questions liées à la performance, à la sélection et à la rémunération, y compris de long terme, des principaux dirigeants du Groupe (comité exécutif, *Group Leadership Committee*) ;
- un comité d'audit dont le rôle est principalement d'examiner le processus d'arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, ainsi que le processus d'élaboration de l'information financière. Il assure les relations avec les commissaires aux comptes, dont il pilote la procédure de sélection et dont il veille à l'indépendance, et il suit également les procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Il examine le budget, suit son exécution et revoit les documents de gestion prévisionnelle. Enfin, il examine la situation financière du Groupe et les projets d'émissions de titres.

Ces comités ont un rôle purement interne de préparation de certaines délibérations du conseil d'administration. Ils émettent des propositions, recommandations et avis dans leur domaine de compétence.

Les comités disposent, chacun, d'un règlement intérieur validé par le conseil d'administration, qui fixe leur composition, leurs règles de nomination et de fonctionnement ainsi que leurs attributions précises.

Ces comités rendent compte de leurs travaux au conseil d'administration après chaque réunion et procèdent à une évaluation annuelle de leurs activités.



### 3.1.1.1.4. COMPTE RENDU DE L'ACTIVITÉ DU CONSEIL ET DES COMITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018

Le tableau ci-après indique, pour chaque administrateur, sa présence, au cours de l'exercice 2018, aux réunions du conseil et à celles des comités dont il/elle est membre.

	Conseil d'administration						Taux individuel d'assiduité %
	15 fév.	19 avril	19 juil.	10 sept.	10 oct.	19 déc.	
Daniel BERNARDINO	X	X	X	X	X	X	100 %
Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE	X	X	X	X	X	X	100 %
Jean-Baptiste CHASSELOUP de CHATILLON	X	X	X	-	-	-	100 %
Jean-Pierre CLAMADIEU	X	X	-	-	-	-	100 %
Odile DESFORGES	X	X	X	X	X	X	100 %
Hans-Georg HÄRTER	X	X	X	X	X	X	100 %
Linda HASENFRATZ	X	X	X	X	X	Abs.	83,33 %
Penelope HERSCHER	X	X	X	X	X	X	100 %
Patrick KOLLER	X	X	X	X	X	X	100 %
Valérie LANDON	X	X	X	X	X	X	100 %
Olivia LARMARAUD	X	X	X	X	X	X	100 %
Grégoire OLIVIER	-	-	-	-	X	X	100 %
Robert PEUGEOT	X	X	X	X	X	X	100 %
Emmanuel PIOCHE	X	X	X	X	X	X	100 %
Michel de ROSEN	X	X	X	X	X	X	100 %
Philippe de ROVIRA	-	-	-	X	X	X	100 %
Bernadette SPINOY	X	X	X	X	X	X	100 %
Carlos TAVARES	X	Abs.	X	X	-	-	75 %
<b>TAUX GLOBAL D'ASSIDUITÉ (%)</b>	<b>100 %</b>	<b>93,75 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>93,33 %</b>	<b>97,83 %</b>

	Comité d'audit						Taux individuel d'assiduité %	
	13 fév.	22 fév.	17 avril	4 juin	18 juil.	5 oct.		17 déc.
Odile DESFORGES	X	X	X	X	X	X	X	100 %
Valérie LANDON	X	X	X	X	X	X	X	100 %
Olivia LARMARAUD	X	X	X	X	X	X	X	100 %
<b>TAUX GLOBAL D'ASSIDUITÉ (%)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

	Comité de gouvernance					Taux individuel d'assiduité %	
	8 fév.	13 avril	16 juil.	10 oct.	17 déc.		
Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE		X	X	X	X	X	100 %
Jean-Baptiste CHASSELOUP de CHATILLON		X	X	X	-	-	100 %
Jean-Pierre CLAMADIEU		X	X	-	-	-	100 %
Michel de ROSEN		-	-	X	X	X	100 %
Philippe de ROVIRA		-	-	-	X	X	100 %
Bernadette SPINOY		X	X	X	X	X	100 %
<b>TAUX GLOBAL D'ASSIDUITÉ (%)</b>		<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	



	Comité de management				Taux individuel d'assiduité %
	12 fév.	13 avril	16 juil.	14 déc.	
Hans-Georg HÄRTER	X	X	X	X	100 %
Linda HASENFRATZ	X	X	X	X	100 %
Penelope HERSCHER	X	X	X	X	100 %
Robert PEUGEOT	X	X	X	X	100 %
<b>TAUX GLOBAL D'ASSIDUITÉ (%)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

### 3.1.1.4.1. L'activité du conseil en 2018

Le conseil d'administration s'est réuni à six reprises en 2018.

Le taux de participation globale a été de 97,83 %.

Les principaux points examinés au cours de ces réunions ont été les suivants, étant entendu que les sujets ayant trait à la rémunération et à l'évaluation du directeur général se sont tenus hors la présence de celui-ci :

Date	Principaux points examinés	Taux de participation
15 février 2018	<p><b>Comptes et autres sujets de nature financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen et arrêté des comptes annuels et consolidés 2017 ;</li> <li>■ Proposition du versement d'un dividende en numéraire de 1,10 euro ;</li> <li>■ Validation du communiqué de presse portant sur les résultats 2017 et la guidance annuelle 2018 ;</li> <li>■ Autorisation d'une émission obligataire à hauteur d'un montant maximal de €750 millions.</li> </ul> <p><b>Stratégie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Point sur les projets stratégiques.</li> </ul> <p><b>Rémunérations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fixation du montant de la rémunération variable de Patrick Koller en tant que directeur général au titre de 2017 ;</li> <li>■ Fixation des critères de détermination de la rémunération variable de Patrick Koller en tant que directeur général pour 2018 ;</li> <li>■ Fixation de la rémunération fixe pour 2018 de Patrick Koller en tant que directeur général ;</li> <li>■ Constat de la réalisation au titre de 2017 du plan de retraite additif au bénéfice des membres du comité exécutif ;</li> <li>■ Constat de la réalisation de la condition de performance interne du plan d'actions de performance n° 7.</li> </ul> <p><b>Gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transformation de Faurecia en société européenne : arrêté du traité de transformation et du projet de statuts ;</li> <li>■ Prise d'acte de la démission de Jean-Pierre Clamadieu à effet à l'issue de l'assemblée générale du 29 mai 2018 et décision de reconstitution du comité de gouvernance à compter de cette même date ;</li> <li>■ Examen des résultats de l'évaluation des travaux du conseil et de ses comités au titre de 2017 ;</li> <li>■ Examen de l'indépendance des membres du conseil d'administration ;</li> <li>■ Décision de proposer l'augmentation de l'enveloppe des jetons de présence à compter de l'exercice 2018 ;</li> <li>■ Décision d'application du jeton dit intercontinental aux administrateurs résidant hors de France.</li> </ul> <p><b>Assemblée générale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen d'un premier projet des résolutions en vue de l'assemblée générale du 29 mai 2018 ;</li> <li>■ Revue des chapitres Risques et RSE du document de référence 2017.</li> </ul>	100 %

Date	Principaux points examinés	Taux de participation
19 avril 2018	<p><b>Comptes et autres sujets de nature financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen du chiffre d'affaires du premier trimestre 2018 et validation du communiqué de presse afférent (incluant la guidance annuelle 2018) ;</li> <li>■ Revue des prévisions pour le premier semestre 2018 ;</li> <li>■ Point sur le <i>Capital Markets Day</i> du 15 mai 2018.</li> </ul> <p><b>Stratégie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Point sur les projets stratégiques avec une attention particulière sur les projets se rapportant au Cockpit du Futur et sur des cibles potentielles dont la société japonaise Clarion.</li> </ul> <p><b>Revue des risques</b></p> <p><b>Gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Composition du conseil d'administration : examen dans la perspective de l'assemblée générale du 28 mai 2019.</li> </ul> <p><b>Rémunérations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revue spécifique des dispositifs <i>Say on Pay</i> ex ante et ex post du directeur général et du président du conseil d'administration ;</li> <li>■ Constat de la réalisation de la condition de performance externe du plan d'actions de performance n° 7.</li> </ul> <p><b>Assemblée générale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convocation de l'assemblée générale mixte le 29 mai 2018, arrêté de l'ordre du jour et des résolutions soumises au vote des actionnaires ;</li> <li>■ Adoption du document de référence 2017.</li> </ul> <p><b>Autres sujets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Décision de la poursuite du contrat de liquidité sous réserve du renouvellement de l'autorisation de rachat d'actions propres par l'assemblée générale du 29 mai 2018.</li> </ul>	93,75 %
19 juillet 2018	<p><b>Comptes et autres sujets de nature financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen et arrêté des comptes consolidés du premier semestre 2018 et du rapport de gestion semestriel ;</li> <li>■ Validation du communiqué de presse portant sur les résultats semestriels 2018 et sur la guidance annuelle 2018 ;</li> <li>■ Examen des prévisions du second semestre 2018 ;</li> <li>■ Processus d'appel d'offres dans le cadre du renouvellement des commissaires aux comptes : choix des deux cabinets dont la nomination sera soumise au vote de l'assemblée générale du 28 mai 2019 ;</li> <li>■ Autorisation de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions, sur la base de la 12<sup>e</sup> résolution de l'assemblée générale du 29 mai 2018.</li> </ul> <p><b>Stratégie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Point sur les projets stratégiques avec une attention particulière sur l'état d'avancement des discussions avec l'actionnaire de la société japonaise Clarion.</li> </ul> <p><b>Gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prise d'acte de la démission de M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon et cooptation de M. Philippe de Rovira ;</li> <li>■ Examen de l'indépendance de M. Philippe de Rovira ;</li> <li>■ Décision de reconstitution du comité de gouvernance ;</li> <li>■ Décision de nomination d'un administrateur salarié au sein du comité de management et au sein du comité d'audit et date d'effet de leur nomination.</li> </ul> <p><b>Rémunérations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nature des actions devant être remises dans le cadre de l'entrée en propriété du plan d'actions de performance n° 6 ;</li> <li>■ Décision d'attribution des plans d'actions de performance n° 10 et 10b : arrêté des règles du plan et des listes des bénéficiaires.</li> </ul> <p><b>Autres sujets</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Renouvellement de l'autorisation accordée au directeur général d'octroyer des cautions, avals et garanties.</li> </ul>	100 %

Date	Principaux points examinés	Taux de participation
10 septembre 2018	Examen de l'acquisition potentielle de la société Clarion et autorisation de finaliser cette opération	100 %
10 octobre 2018	<p>Comptes et autres sujets de nature financière</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2018 et du communiqué de presse afférent (incluant la guidance annuelle 2018).</li> </ul> <p>Stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Point sur le projet d'acquisition de la société Clarion ;</li> <li>■ Revue des principales tendances du secteur automobile ;</li> <li>■ Examen des orientations stratégiques et commerciales de Faurecia ;</li> <li>■ Point spécifique sur la situation en Chine ;</li> <li>■ Point spécifique sur les Faurecia Convictions en matière de RSE.</li> </ul> <p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prise d'acte de la démission de M. Carlos Tavares et cooptation de M. Grégoire Olivier ;</li> <li>■ Examen de l'indépendance de M. Grégoire Olivier ;</li> <li>■ Composition du conseil d'administration : examen dans la perspective de l'assemblée générale du 28 mai 2019 ;</li> <li>■ Validation du lancement de l'exercice d'évaluation du fonctionnement du conseil et des comités en 2018, menée par un consultant externe et comportant une évaluation de la contribution individuelle de chaque administrateur ;</li> <li>■ Décision de transfert du siège social à effet au 1<sup>er</sup> novembre 2018.</li> </ul> <p>Autres sujets</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen, conformément à l'article L. 225-37-1 du code de commerce, du sujet de l'égalité professionnelle et salariale.</li> </ul>	100 %
19 décembre 2018	<p>Comptes et autres sujets de nature financière</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen des prévisions de résultats pour 2018 ;</li> <li>■ Arrêté du budget 2019 ;</li> <li>■ Autorisation d'une émission obligataire à hauteur d'un montant maximal de 700 millions d'euros ;</li> <li>■ Autorisation de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions, sur la base de la 12<sup>e</sup> résolution de l'assemblée générale du 29 mai 2018.</li> </ul> <p>Stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ État d'avancement du processus d'acquisition de la société Clarion.</li> </ul> <p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revue annuelle des conventions et engagements réglementés ;</li> <li>■ Composition du conseil d'administration : examen dans la perspective de l'assemblée générale du 28 mai 2019 ;</li> <li>■ Modification des règlements intérieurs du conseil d'administration et du comité d'audit ;</li> <li>■ Constat de la transformation définitive de Faurecia en société européenne.</li> </ul>	93,33 %

### 3.1.1.1.4.2. Le comité d'audit

#### Composition du comité d'audit

Aux termes de son règlement intérieur, la composition du comité est décidée par le conseil d'administration et peut être modifiée à tout moment par décision de ce dernier.

Le comité est composé de trois membres au moins et de cinq membres au plus. Les membres du comité sont choisis parmi les administrateurs. Ils ne peuvent pas se faire représenter aux réunions du comité.

La durée du mandat des membres du comité coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur. Le mandat de membre du comité peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que celui d'administrateur.

Le conseil d'administration désigne au sein du comité un président pour une durée identique à celle de ses fonctions d'administrateur. Le secrétaire du comité est désigné par le président du comité.

Le comité ne peut comprendre que des membres du conseil d'administration de la Société, à l'exclusion de ceux qui exercent des fonctions de direction (notamment s'ils ont la

qualité d'administrateur, le directeur général ou les directeurs général aux délégués).

Le comité ne doit pas comporter d'administrateurs croisés (au sens de l'article 14 .1 du code AFEP-MEDEF).

Le comité est composé d'au moins deux tiers d'administrateurs indépendants, étant précisé que l'indépendance des membres du comité est appréciée au regard des critères d'indépendance définis par le règlement intérieur du conseil d'administration et le code AFEP-MEDEF.

Les membres du comité doivent présenter des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes. Les compétences ainsi requises s'apprécient au regard de l'expérience professionnelle, de la formation académique et/ou de la connaissance de l'activité propre de la Société.

Sur invitation du président du comité, le directeur financier, certains représentants de la direction financière (responsables du contrôle financier, de l'audit interne, du contrôle interne, de la trésorerie...) ou membres du comité exécutif assistent aux réunions du comité.

Sur convocation du président du comité, les commissaires aux comptes assistent aux réunions du comité quand un point de l'ordre du jour requiert leur présence.

Le comité peut également faire appel à des experts extérieurs en tant que de besoin, en veillant à leur compétence et à leur indépendance.

Au cours de l'exercice écoulé, aucun changement n'est intervenu dans la composition du comité d'audit. Au 31 décembre 2018, le comité d'audit est ainsi composé de trois membres :

- Odile Desforges, présidente ;
- Valérie Landon ;
- Olivia Larmaraud.

Le comité compte donc deux administratrices indépendantes, dont sa présidente, qui préside, entre autres, le comité d'audit et des risques de la société Safran.

Les deux autres membres du comité disposent également d'une expertise des sujets financiers/comptables comme cela ressort des éléments biographiques figurant au paragraphe 3.1.1.2.1.

La composition du comité est ainsi conforme au seuil des deux tiers préconisé par le code AFEP-MEDEF et tel que reflété dans le règlement intérieur du comité.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, Emmanuel Pioche, administrateur représentant les salariés, a rejoint le comité.

#### Missions du comité d'audit

Le comité a un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du conseil d'administration. Il émet des propositions, avis et recommandations dans son domaine de compétence. Le comité n'a qu'un pouvoir consultatif et agit sous l'autorité du conseil d'administration auquel il rend compte chaque fois que nécessaire et auquel il ne doit pas se substituer.

De manière générale, le comité examine, le cas échéant, toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le président du conseil d'administration.

Les attributions plus précisément dévolues au comité par son règlement intérieur sont les suivantes :

#### Contrôle des comptes

- Le comité a pour mission d'examiner les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels du groupe Faurecia afin de rendre compte au conseil d'administration des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et extra-financière liée à la déclaration de performance contenue dans le rapport de gestion et du rôle que le comité a joué dans ce processus.

À ce titre, le comité doit notamment :

- i. procéder à l'examen des comptes et des rapports de gestion afférents ;
- ii. s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la bonne application des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes ; étant précisé qu'il s'agit principalement d'assurer le suivi des processus qui concourent à leur établissement et d'apprécier la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ;
- iii. assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- iv. lors de la revue des comptes, examiner les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts ;
- v. s'assurer du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du groupe Faurecia ;
- vi. examiner le périmètre de consolidation et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- vii. assurer le suivi de la réalisation par les commissaires aux comptes de leur mission (le cas échéant, en tenant compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes), veiller à la mise en œuvre de leurs recommandations et les entendre lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin qu'ils rendent compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux ;
- viii. examiner les supports de communication financière et formuler toute recommandation appropriée au conseil d'administration.

L'examen des comptes par le comité doit être accompagné (i) d'une présentation de la direction décrivant l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale, et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise ainsi que (ii) d'une présentation des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues.

## Relations avec les commissaires aux comptes

- Le comité pilote la procédure de sélection des commissaires aux comptes, et soumet au conseil d'administration une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation (ou au renouvellement) par l'assemblée générale (conformément à l'article 16 du règlement européen n° 537-2014 en date du 16 avril 2014). Il élabore la procédure et les principes de sélection des commissaires aux comptes (notamment, s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres). Il supervise, le cas échéant, l'appel d'offres et valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés, en veillant à la sélection du « mieux-disant » et non du « moins-disant ».
- Le comité s'assure des conditions d'indépendance des commissaires aux comptes (et notamment celles définies dans le code de commerce et dans le règlement européen n° 537-2014 en date du 16 avril 2014). À ce titre, il examine avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. Il doit notamment s'assurer que le montant des honoraires versés par la Société et son Groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes selon les modalités définies dans le règlement européen n° 537-2014 en date du 16 avril 2014.
- Le comité approuve la fourniture des services autres que la certification des comptes.
- Les commissaires aux comptes doivent présenter au comité :
  - i. leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé ;
  - ii. les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes ou documents comptables et leurs observations sur les méthodes d'évaluation utilisées ;
  - iii. les irrégularités ou inexactitudes découvertes ;
  - iv. les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus ;
  - v. au plus tard à la date de présentation du rapport d'audit, un rapport d'audit complémentaire établi conformément (i) à l'article 11 du règlement européen n° 537-2014 en date du 16 avril 2014 et (ii) à l'article L. 823-16 III du code de commerce (tel que modifié par l'ordonnance n° 2016-315 en date du 17 mars 2016) et qui expose les résultats du contrôle légal des comptes.Ils communiquent chaque année au comité :
  - i. une déclaration d'indépendance ;
  - ii. le montant des honoraires versés au réseau des commissaires aux comptes par les entités contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle, au titre des services autres que la certification des comptes ainsi que la nature de ces services ;
  - iii. les informations afférentes aux prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission des commissaires aux comptes.

**Contrôle interne et gestion des risques**

- Le comité doit prendre connaissance et apprécier les procédures de contrôle interne et plus particulièrement suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable, financière et extra-financière liée à la déclaration de performance contenue dans le rapport de gestion, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance.
- Le comité doit notamment veiller à l'existence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives qu'il doit porter à la connaissance du conseil d'administration.
- Dans ce contexte, le comité est informé des principaux constats des commissaires aux comptes et de l'audit interne. Ainsi :
  - i. les commissaires aux comptes portent à la connaissance du comité d'audit les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant leurs travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
  - ii. le comité entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il doit être informé du programme d'audit interne et être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.
- Le comité doit procéder à tout le moins annuellement à une présentation au conseil d'administration du suivi et du contrôle des risques.
- Le comité est également amené à formuler toute recommandation au conseil afin d'assister le président du conseil d'administration dans la préparation de son rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

**Budget et gestion prévisionnelle**

- Le comité examine et fait toutes les recommandations nécessaires au conseil d'administration s'agissant du budget annuel et revoit régulièrement l'activité du Groupe et l'exécution du budget.
- Il examine les documents de gestion prévisionnelle et les rapports correspondants.

**Situation financière, financement, émissions de titres**

- Le comité revoit régulièrement la situation financière, la situation de trésorerie ainsi que les engagements hors bilan significatifs du Groupe.
- Il examine et fait toutes les recommandations nécessaires au conseil d'administration en matière d'émission d'obligations et de titres complexes n'emportant pas une augmentation de capital ou comportant l'émission de titres de capital ainsi que s'agissant de la réalisation d'opérations modificatives du capital social.

**Fonctionnement du comité d'audit**

Le comité se réunit au moins deux fois par an, avant l'arrêté des comptes annuels et semestriels et autant que nécessaire pour accomplir ses missions.

Le délai entre l'examen des comptes par le comité et l'examen par le conseil d'administration doit être au moins de deux jours. Exceptionnellement, sur décision du président du comité, ce délai peut être raccourci afin notamment de tenir compte de la participation des membres du comité qui ne sont pas basés en France.

Le comité informe le président du conseil d'administration sans délai de toute difficulté rencontrée dans l'exercice de ses missions.

Les réunions se tiennent au siège social, sur convocation par le président et/ou le secrétaire du comité. Elles peuvent

également être tenues par visioconférence ou encore par moyens de télécommunication. Un comité délibère valablement si la moitié au moins de ses membres est présente physiquement, par visioconférence ou par moyens de télécommunication.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration.

Le secrétaire a pour mission d'organiser la tenue matérielle des séances du comité ainsi que d'y assister et de préparer les comptes rendus des réunions qui seront soumis à l'approbation du comité suivant.

Le comité établit annuellement son programme de travail en tenant compte de l'actualité de la Société ainsi que des résultats de ses précédents travaux.

## Activité du comité d'audit en 2018

En 2018, le comité d'audit a tenu six sessions avec un taux de participation global de 100 %.

Les principaux points examinés au cours de ces réunions ont été les suivants, sachant que les commissaires aux comptes ont été entendus au cours de chacune de ces réunions :

Date	Principaux points examinés	Taux de participation
13 février 2018 (pour compte rendu et recommandations au conseil d'administration du 15 février 2018)	Examen des comptes annuels et consolidés et du rapport de gestion consolidé 2017 Examen de la proposition de versement d'un dividende Examen du projet de communiqué de presse sur les comptes 2017 et la guidance annuelle 2018 Présentation du rapport aditionnel des commissaires aux comptes requis par l'ordonnance du 17 mars 2016 et de leurs honoraires 2017 Examen de la situation de la trésorerie du Groupe et point sur les <i>covenants</i> bancaires au 31 décembre 2017 Examen de la possibilité de remboursement anticipé d'une émission obligataire en cours et du lancement d'une nouvelle émission obligataire à hauteur d'un montant maximal de 750 millions d'euros Revue d'un risque spécifique : cybersécurité Point sur le processus d'appel d'offres dans le cadre du renouvellement des commissaires aux comptes en vue de l'assemblée générale du 28 mai 2019 Examen des chapitres Risques et RSE du document de référence 2017 Examen du premier projet des résolutions en vue de l'assemblée générale du 29 mai 2018	100 %
17 avril 2018 (pour compte rendu et recommandations au conseil d'administration du 19 avril 2018)	Examen du chiffre d'affaires du premier trimestre 2018 et du communiqué de presse afférent (incluant la guidance annuelle 2018) Examen des prévisions de résultats pour le premier semestre 2018 Échanges en vue du <i>Capital Markets Day</i> du 15 mai 2018 Revue des risques Revue de l'activité de la direction du contrôle interne en 2017 et des travaux 2018 Revue du plan d'audit des commissaires aux comptes pour 2018 Point sur la poursuite du contrat de liquidité Point sur le processus d'appel d'offres dans le cadre du renouvellement des commissaires aux comptes en vue de l'assemblée générale du 28 mai 2019 Examen de la version finale des résolutions en vue de l'assemblée générale du 29 mai 2018	100 %
4 juin 2018 (pour compte rendu et recommandations au conseil d'administration du 19 juillet 2018)	Processus d'appel d'offres dans le cadre du renouvellement des commissaires aux comptes : audition des cabinets sélectionnés	100 %
18 juillet 2018 (pour compte rendu et recommandations au conseil d'administration du 19 juillet 2018)	Examen des comptes semestriels 2018 et du rapport de gestion semestriel Examen du communiqué de presse sur les comptes semestriels 2018 et la guidance annuelle 2018 Examen des prévisions de résultats pour le second semestre 2018 Revue de l'activité de la direction du contrôle interne Revue d'un risque spécifique : antitrust Nature des actions devant être remises dans le cadre de l'entrée en propriété du plan d'actions de performance n° 6 Commissaires aux comptes <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Processus d'appel d'offres dans le cadre du renouvellement des commissaires aux comptes : sélection finale pour proposition au conseil d'administration</li> <li>■ Point sur les services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes à mi-année</li> </ul> Revue du calendrier et du plan de travail 2019 du comité	100 %
5 octobre 2018 pour compte rendu et recommandations au conseil d'administration du 10 octobre 2018)	Examen du financement de l'acquisition de la société Clarion	100 %



Date	Principaux points examinés	Taux de participation
17 décembre 2018 (pour compte rendu et recommandations au conseil d'administration du 19 décembre 2018)	Examen des prévisions de résultats 2018 Examen du budget 2019 Présentation par les commissaires aux comptes de leurs missions menées en 2018 et de leurs travaux de <i>hard close</i> Examen du lancement d'une émission obligataire à hauteur d'un montant maximal de 700 M€ Examen de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions Revue de l'activité de la direction du contrôle interne Revue du plan de travail de la direction de l'audit interne pour 2019 Revue de l'activité de la direction de la conformité Modifications du règlement intérieur du comité d'audit et de la charte portant sur les services autres que la certification des comptes Information sur les services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes en 2018 et fixation du budget pour l'année 2019	100 %

### 3.1.1.1.4.3. Le comité de gouvernance

#### Composition du comité de gouvernance

La composition du comité est décidée par le conseil d'administration et peut être modifiée à tout moment par décision de ce dernier.

Le comité est composé de trois membres au moins et de cinq membres au plus. Les membres du comité sont choisis parmi les administrateurs. Ils ne peuvent pas se faire représenter aux réunions du comité.

La durée du mandat des membres du comité coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur. Le mandat de membre du comité peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que celui d'administrateur.

Le conseil d'administration désigne au sein du comité un président pour une durée identique à celle de ses fonctions d'administrateur.

Le président du comité doit être un administrateur indépendant au sens du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF. Le secrétaire du comité est désigné par le président du comité.

Le comité ne doit pas comporter de dirigeant mandataire social exécutif (directeur général, directeurs généraux délégués) ou d'administrateurs croisés (au sens de l'article 14.1 du code AFEP-MEDEF) et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Sur invitation du président du comité, le directeur général, certains représentants de la direction (directeur des ressources humaines...) ou membres du comité exécutif assistent aux réunions du comité.

Au cours de l'exercice écoulé, les changements suivants sont intervenus dans la composition du comité de gouvernance :

Date	Départ	Nomination
29 mai 2018	M. Jean-Pierre CLAMADIEU (président)	-
29 mai 2018		M. Michel de ROSEN (président)
19 juillet 2018	M. Jean-Baptiste CHASSELOUP de CHATILLON	-
10 octobre 2018	-	M. Philippe de ROVIRA

Au 31 décembre 2018, le comité de gouvernance est ainsi composé de quatre membres :

- Michel de Rosen, président ;
- Éric Bourdais de Charbonnière ;
- Philippe de Rovira ;
- Bernadette Spinoy.

Il compte ainsi trois administrateurs indépendants étant, de surcroît, présidé par l'un d'eux, Michel de Rosen, et ne comporte aucun mandataire social exécutif, conformément au code AFEP-MEDEF.

À cette même date, le comité ne comporte pas d'administrateur représentant les salariés.

Compte tenu de la démission de Jean-Pierre Clamadieu de ses fonctions d'administrateur à l'issue de l'assemblée générale du 29 mai 2018, la présidence du comité de gouvernance a été depuis cette date, assumée par Michel de Rosen.

#### Missions du comité de gouvernance

Le comité a un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du conseil. Il émet des avis, propositions et recommandations dans son domaine de compétence, en particulier sur toute question qui lui est soumise par le président du conseil d'administration.

Le comité n'a qu'un pouvoir consultatif et agit sous l'autorité du conseil d'administration auquel il rend compte chaque fois que nécessaire et auquel il ne doit pas se substituer.

Les attributions plus précisément dévolues au comité par son règlement intérieur sont les suivantes :

<b>Structure de gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Examiner tous les sujets liés à la structure de gouvernance de la Société, notamment la dissociation ou la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, et formuler toute recommandation sur le sujet au conseil d'administration.</li><li>■ S'assurer de la conformité de la Société aux dispositions légales et réglementaires applicables en matière de gouvernance ainsi qu'aux dispositions du code AFEP-MEDEF, qui est le code de référence auquel la Société a choisi d'adhérer, et formuler à ce titre toute recommandation nécessaire en vue, le cas échéant, de mettre à jour les statuts et les règlements intérieurs du conseil d'administration et des comités.</li><li>■ Examiner les questions afférentes à la gouvernance de la Société qui lui seraient soumises par le président du conseil d'administration.</li><li>■ Formuler des recommandations au conseil d'administration s'agissant de la création, de la composition, des attributions et du fonctionnement des comités du conseil d'administration.</li></ul>
<b>Sélection, nomination et succession des administrateurs et du président du conseil d'administration</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Formuler des recommandations au conseil d'administration s'agissant de la nomination de nouveaux administrateurs et du renouvellement des mandats des administrateurs ; étant précisé que le comité prendra en compte les éléments suivants : l'indépendance des administrateurs, la nécessité pour le conseil de disposer des compétences et de l'expérience nécessaires à l'exercice de ses responsabilités, la diversité internationale de manière à refléter la présence mondiale du Groupe, la répartition des hommes et des femmes au sein du conseil d'administration.</li><li>■ Préparer un plan de succession des administrateurs afin d'être en mesure de proposer au conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible d'un ou de plusieurs administrateurs.</li><li>■ Formuler des recommandations au conseil d'administration s'agissant de la nomination et du renouvellement du président du conseil d'administration.</li><li>■ Préparer un plan de succession du président afin d'être en mesure de proposer au conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible.</li></ul>
<b>Rémunération des administrateurs et du président du conseil d'administration</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Formuler annuellement des recommandations au conseil d'administration s'agissant de l'enveloppe des jetons de présence et des mécanismes d'attribution des jetons de présence aux administrateurs. Par ailleurs, il arrête chaque année le montant des jetons de présence dus aux administrateurs.</li><li>■ Formuler des recommandations au conseil d'administration s'agissant des éléments composant la rémunération du président du conseil d'administration.</li></ul>
<b>Évaluation de la gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Procéder à l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités, à une évaluation approfondie au moins tous les trois ans (pouvant être mise en œuvre avec l'aide d'un consultant) et formuler toute recommandation afférente au conseil d'administration.</li><li>■ Examiner chaque année (préalablement à la publication du document de référence de la Société) l'indépendance de chacun des membres du conseil d'administration.</li></ul>
<b>Éthique et conformité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Examiner la politique menée par la Société en matière d'éthique et de conformité au regard des bonnes pratiques de gouvernance.</li></ul>

## Fonctionnement du comité de gouvernance

Le comité se réunit au moins deux fois par an et autant que nécessaire pour accomplir ses missions.

Le comité informe le président du conseil d'administration sans délai de toute difficulté rencontrée dans l'exercice de ses missions.

Les réunions se tiennent au siège social sur convocation par le président et/ou le secrétaire du comité. Elles peuvent également être tenues par visioconférence ou encore par moyens de télécommunication. Un comité délibère valablement si la moitié au moins de ses membres est

présente physiquement, par visioconférence ou par moyens de télécommunication.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration.

Le secrétaire du comité a pour mission d'organiser la tenue matérielle des séances du comité ainsi que d'y assister et de préparer les comptes rendus des réunions qui seront soumis à l'approbation du comité suivant.

Le comité établit annuellement son programme de travail en tenant compte de l'actualité de la Société ainsi que des résultats de ses précédents travaux.

### Activité du comité de gouvernance en 2018

En 2018, il a tenu cinq sessions avec un taux de participation global de 100 %.

Les principaux points examinés au cours de ces réunions ont été les suivants :

Date	Principaux points examinés	Taux de participation
8 février 2018 (pour compte rendu et recommandations au conseil d'administration du 15 février 2018)	Examen des résultats de l'évaluation du fonctionnement du conseil et de ses comités au cours de l'exercice 2017 Examen de l'indépendance des membres du conseil d'administration Composition du conseil d'administration : ■ prise d'acte de la démission de Jean-Pierre CLAMADIEU à l'issue de l'assemblée générale du 29 mai 2018 ; ■ réflexions sur la composition du comité de gouvernance. Jetons de présence : ■ examen de l'enveloppe des jetons de présence à compter de l'exercice 2018 ; ■ examen de l'application du jeton dit intercontinental aux administrateurs résidant hors de France. Examen du premier projet des résolutions en matière de gouvernance en vue de l'assemblée générale du 29 mai 2018	100 %
13 avril 2018 (pour compte rendu et recommandations au conseil d'administration du 19 avril 2018)	Réflexions sur la composition du conseil d'administration dans la perspective de l'assemblée générale du 28 mai 2019 Revue du <i>Say on Pay ex ante</i> et <i>ex post</i> du président du conseil d'administration Examen de la version finale des résolutions en matière de gouvernance en vue de l'assemblée générale du 29 mai 2018 Revue de la partie gouvernance du document de référence et de la matrice de compétences Point sur la transformation de Faurecia en société européenne	100 %
16 juillet 2018 (pour compte rendu et recommandations au conseil d'administration du 19 juillet 2018)	Composition du conseil d'administration : ■ réflexions sur la composition du conseil d'administration dans la perspective de l'assemblée générale du 28 mai 2019 ; ■ proposition de cooptation de Philippe de ROVIRA en qualité d'administrateur, en remplacement de Jean-Baptiste Chasseloup de CHATILLON, démissionnaire ; ■ examen de l'indépendance de Philippe de Rovira ; ■ examen de la participation des administrateurs représentant les salariés aux comités. Point sur la transformation de Faurecia en société européenne Revue du calendrier et du plan de travail 2019 du comité	100 %
10 octobre 2018 (pour compte rendu et recommandations au conseil d'administration du 10 octobre 2018)	Composition du conseil d'administration : ■ réflexions sur la composition du conseil d'administration dans la perspective de l'assemblée générale du 28 mai 2019 ; ■ proposition de cooptation de Grégoire OLIVIER en qualité d'administrateur, en remplacement de Carlos Tavares, démissionnaire ; ■ examen de l'indépendance de Grégoire OLIVIER. Point sur l'exercice d'évaluation externe du fonctionnement du conseil et des comités en 2018 incluant une évaluation de la contribution individuelle des administrateurs	100 %
17 décembre 2018 (pour compte rendu et recommandations au conseil d'administration du 19 décembre 2018)	Composition du conseil d'administration : ■ revue de profils de candidats potentiels aux fonctions d'administrateurs ; ■ examen de la politique de diversité applicable au sein du conseil d'administration. Jetons de présence : revue du montant prévisionnel 2018 Constat de la transformation définitive de Faurecia en société européenne Modification des règlements intérieurs du conseil d'administration et du comité d'audit	100 %

### 3.1.1.1.4.4. Le comité de management

#### Composition du comité de management

La composition du comité est décidée par le conseil d'administration et peut être modifiée à tout moment par décision de ce dernier.

Le comité est composé de trois membres au moins et de cinq membres au plus.

Les membres du comité sont choisis parmi les administrateurs. Ils ne peuvent pas se faire représenter aux réunions du comité.

La durée du mandat des membres du comité coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur. Le mandat de membre du comité peut faire l'objet d'un renouvellement en même temps que celui d'administrateur.

Le conseil d'administration désigne au sein du comité un président pour une durée identique à celle de ses fonctions d'administrateur.

Le président du comité doit être un administrateur indépendant au sens du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

Le secrétaire du comité est désigné par le président du comité.

Le comité ne doit pas comporter de dirigeant mandataire social exécutif (directeur général, directeurs généraux délégués) ou d'administrateurs croisés (au sens de l'article 14.1 du code AFEP-MEDEF) et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Sur invitation du président du comité, le directeur général, certains représentants de la direction (directeur des ressources

humaines...) ou membres du comité exécutif assistent aux réunions du comité, étant entendu que le directeur général n'assiste pas aux réunions au cours desquelles sa rémunération est débattue.

Au cours de l'exercice écoulé, aucun changement n'est intervenu dans la composition du comité de management. Ainsi, au 31 décembre 2018, le comité de management est composé de quatre membres :

- Linda Hasenfratz, présidente ;
- Hans-Georg Härter ;
- Penelope Herscher ;
- Robert Peugeot.

Il compte ainsi trois administrateurs indépendants étant, de surcroît, présidé par l'un d'eux, Linda Hasenfratz, et ne comporte aucun mandataire social exécutif, conformément au code AFEP-MEDEF.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, Daniel Bernardino, administrateur représentant les salariés, a rejoint le comité.

#### Missions du comité de management

Le comité a un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du conseil. Il émet des avis, propositions et recommandations dans son domaine de compétence, en particulier sur toute question qui lui est soumise par le président du conseil d'administration.

Le comité n'a qu'un pouvoir consultatif et agit sous l'autorité du conseil d'administration auquel il rend compte chaque fois que nécessaire et auquel il ne doit pas se substituer.

Les attributions plus précisément dévolues au comité par son règlement intérieur sont les suivantes :

<b>Sélection du directeur général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formuler des recommandations au conseil d'administration s'agissant de la nomination et du renouvellement du directeur général ;</li> <li>■ Préparer un plan de succession du directeur général afin d'être en mesure de proposer au conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible.</li> </ul>
<b>Sélection des directeurs généraux délégués</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formuler des recommandations au conseil d'administration s'agissant de la nomination et du renouvellement des directeurs généraux délégués ;</li> <li>■ Préparer un plan de succession des directeurs généraux délégués afin d'être en mesure de proposer au conseil d'administration des solutions de succession notamment en cas de vacance imprévisible.</li> </ul>
<b>Rémunération des membres de la direction générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formuler annuellement des recommandations au conseil d'administration s'agissant tant de la part fixe que des critères de la part variable de la rémunération des membres de la direction générale en se référant à la pratique générale des groupes français ou étrangers équivalents ainsi qu'aux autres formes de rémunération et d'avantages en nature perçus ;</li> <li>■ Formuler des recommandations au conseil d'administration sur la réalisation des critères de la part variable des membres de la direction générale ;</li> <li>■ Formuler des recommandations sur les autres éléments composant la rémunération des membres de la direction générale en ce compris le régime de retraite et de prévoyance, les compléments de retraite, les avantages en nature et autres droits pécuniaires notamment en cas de cessation des fonctions ;</li> <li>■ S'assurer de la stricte conformité des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées avec la réglementation applicable.</li> </ul>
<b>Politique de rémunération de long terme (<i>long term incentive plans</i>)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Débattre de la politique générale d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions de performance ou de toute autre forme de rémunération de long terme ;</li> <li>■ Examiner les plans envisagés d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions de performance ou de toute autre forme de rémunération de long terme ainsi que les allocations aux bénéficiaires ;</li> <li>■ Formuler des recommandations au conseil d'administration s'agissant de l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions de performance ou de toute autre forme de rémunération long terme aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et un avis sur la liste des autres bénéficiaires pressentis.</li> </ul>
<b>Performance, sélection et rémunération des membres du management (autres que les membres de la direction générale)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procéder à une revue annuelle de la performance des dirigeants du Groupe (comité exécutif et <i>Senior Management</i>) ;</li> <li>■ Procéder annuellement à une revue des plans de sélection et de succession des membres du comité exécutif ;</li> <li>■ Examiner annuellement la rémunération des membres du comité exécutif.</li> </ul>

## Fonctionnement du comité de management

Le comité se réunit au moins deux fois par an et autant que nécessaire pour accomplir ses missions.

Le comité informe le président du conseil d'administration sans délai de toute difficulté rencontrée dans l'exercice de ses missions.

Les réunions se tiennent au siège social sur convocation par le président et/ou le secrétaire du comité. Elles peuvent également être tenues par visioconférence ou encore par moyens de télécommunication. Un comité délibère valablement si la moitié au moins de ses membres est présente physiquement, par visioconférence ou par moyens de télécommunication.

Le comité rend compte de ses travaux à la plus prochaine réunion du conseil d'administration.

Le secrétaire du comité a pour mission d'organiser la tenue matérielle des séances du comité ainsi que d'y assister et de préparer les comptes rendus des réunions qui seront soumis à l'approbation du comité suivant.

Le comité établit annuellement son programme de travail en tenant compte de l'actualité de la Société ainsi que des résultats de ses précédents travaux.

## Activité du comité de management en 2018

En 2018, il a tenu quatre sessions avec un taux de participation de 100 %.

Les principaux points examinés au cours de ces réunions ont été les suivants :

Date	Principaux points examinés	Taux de participation
12 février 2018 (pour compte rendu et recommandations au conseil d'administration du 15 février 2018)	<p>Rémunérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ examen de la rémunération variable de Patrick Koller en tant que directeur général pour 2017 ;</li> <li>■ examen de la rémunération fixe de Patrick Koller en tant que directeur général pour 2018 ;</li> <li>■ examen des objectifs de la rémunération variable de Patrick Koller en tant que directeur général pour 2018.</li> </ul> <p>Examen de réalisation au titre de 2017 du plan de retraite additif au bénéfice des membres du comité exécutif, Examen de la réalisation de la condition de performance interne du plan d'actions de performance n° 7. Examen du premier projet des résolutions en vue de l'assemblée générale du 29 mai 2018.</p>	100 %
13 avril 2018 (pour compte rendu et recommandations au conseil d'administration du 19 avril 2018)	<p>Actions de performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen de la réalisation de la condition de performance interne du plan d'actions de performance n° 7</li> <li>■ Information sur les dérogations à la condition de présence octroyées par le directeur général ;</li> <li>■ Information sur le futur plan d'actions de performance n° 10.</li> </ul> <p>Information sur la rémunération des membres du comité exécutif Revue du Say on Pay ex ante et ex post du directeur général Examen de la version finale des résolutions en vue de l'assemblée générale du 29 mai 2018.</p>	100 %
16 juillet 2018 (pour compte rendu et recommandations au conseil d'administration du 19 juillet 2018)	<p>Examen semestriel des objectifs qualitatifs 2018 attachés à la rémunération variable du directeur général Plans d'actions de performance n° 10 et 10b : revue des règles des plans et des listes des bénéficiaires Revue du calendrier et du plan de travail 2019 du comité.</p>	100 %
14 décembre 2018 (pour compte rendu et recommandations au conseil d'administration du 19 décembre 2018)	<p>Revue du comité exécutif : composition, évolution et plan de succession du directeur général Revue du <i>Group Leadership Committee</i> : composition et évolution Rémunération variable du directeur général :  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ suivi des objectifs qualitatifs pour 2018 ;</li> <li>■ examen d'une première proposition d'objectifs qualitatifs pour 2019.</li> </ul> Rappel des conventions réglementées existantes, dûment autorisées, en relation avec la rémunération du directeur général.</p>	100 %

### 3.1.1.1.5. ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration procède tous les ans à une évaluation de son fonctionnement.

Tous les trois ans, il procède à une évaluation détaillée avec l'assistance d'un consultant externe.

La dernière évaluation menée avec un consultant externe, datant de l'exercice 2015, il a de nouveau été fait appel à cette méthode pour mener l'exercice d'évaluation au titre de 2018.

Le consultant externe a été sélectionné sur la base d'un appel d'offres.

L'évaluation a été menée au cours des mois de novembre 2018 à janvier 2019, sur la base d'entretiens individuels. Une évaluation de la contribution individuelle de chaque administrateur a pour la première fois été intégrée à l'exercice. Chaque administrateur a ainsi eu un entretien avec le consultant et aura une session de restitution individualisée avec le président du conseil d'administration et le consultant.

Les résultats de l'évaluation ont été présentés au comité de gouvernance du 13 février 2019 et au conseil d'administration du 15 février 2019.

Les principaux constats de cet exercice sont les suivants :

- le fonctionnement du conseil d'administration est en constante amélioration : la dynamique des échanges avec le management est bonne ainsi que le contenu des échanges ;
- la dissociation des fonctions du président et du directeur général est en place et le rôle de chacun est clairement défini ;
- la bonne diversité des administrateurs a été soulignée.

Les pistes d'amélioration identifiées par le conseil d'administration sont les suivantes :

- poursuivre les *executive sessions* (sessions hors le management du Groupe) et rajouter une session avec la seule présence des administrateurs indépendants ;
- approfondir la revue des plans de succession et l'analyse des risques ainsi que les discussions sur la stratégie ; à cet égard, il a été décidé de consacrer deux réunions dédiées aux sujets stratégiques : un séminaire stratégique consacré aux tendances à long terme de l'industrie et une session consacrée au plan stratégique à moyen terme ; et
- organiser davantage de rencontres informelles entre les administrateurs et les membres du comité exécutif.

### 3.1.1.1.6. SYNTHÈSE DE LA CONFORMITÉ AUX RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

À la clôture de l'exercice 2018, Faurecia s'écarte des recommandations contenues dans le code AFEP-MEDEF sur les points suivants.

Recommandation du code AFEP-MEDEF	Raisons de la non-conformité
Recommandation 17.1 Il est recommandé qu'un administrateur salarié soit membre du comité en charge des rémunérations	Au 31 décembre 2018, aucun comité ne comportait d'administrateurs représentant les salariés. Il avait en effet été décidé lors de leur nomination en tant qu'administrateur qu'un temps d'adaptation paraissait nécessaire avant qu'ils intègrent un comité. À compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2019, chacun d'eux intègre un comité, à savoir le comité de management et le comité d'audit.



## 3.1.1.2. Les mandataires sociaux de Faurecia

### 3.1.1.2.1. INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Composition du conseil d'administration

La composition du conseil d'administration au 31 décembre 2018 figure à la section 3.1.1.1.1 ci-dessus.

#### Expertise, fonctions et mandats

L'adresse professionnelle des administrateurs est celle de Faurecia.

#### Daniel BERNARDINO



**Date de naissance :** 9 août 1970

**Nationalité :** portugaise

**Nombre d'actions Faurecia :** -

**Administrateur, représentant les salariés**

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 1<sup>er</sup> novembre 2017

**Date d'échéance du mandat :** 31 octobre 2021

**Membre du comité de management** (au 1<sup>er</sup> janvier 2019)

M. Daniel Bernardino est agent de méthode au sein du département logistique du site de Faurecia Palmela (Portugal).

Il est diplômé en sociologie.

Il entre dans le Groupe en 1994 comme chef d'équipe logistique. Il détient divers mandats de représentation du personnel de 1997 à 2017 et a notamment été membre du comité d'entreprise européen de Faurecia pendant 14 ans.

**Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia**

-

**Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)**

■ Membre du comité d'entreprise européen de Faurecia.

#### Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE



**Date de naissance :** 1<sup>er</sup> juillet 1939

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions Faurecia :** 500

**Administrateur**

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 8 février 2010

**Date d'échéance du mandat :** AG 2019

**Membre du comité de gouvernance**

M. Éric Bourdais de Charbonnière a occupé diverses fonctions au sein de la banque JP Morgan depuis 1965. Il en a été *Executive Vice-President*, responsable de l'Europe de 1987 à 1990.

En 1990, il a rejoint Michelin pour en être directeur financier puis membre du conseil exécutif. Il en a été président du conseil de surveillance de septembre 2000 jusqu'au 17 mai 2013.

**Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia**

-

**Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)**

■ Membre du conseil de surveillance de ODDO et Cie (France) et membre du comité d'audit.

**Odile DESFORGES****Date de naissance :** 24 janvier 1950**Nationalité :** française**Nombre d'actions Faurecia :** 500**Administratrice****Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 27 mai 2016**Date d'échéance du mandat :** AG 2020**Présidente du comité d'audit**

Mme Odile Desforges est ingénieure de l'École Centrale de Paris et diplômée du CEDEP.

Elle a commencé sa carrière en 1973 en tant que Chargée de Recherches à l'Institut de Recherche des Transports avant de rejoindre, en 1981, le groupe Renault au sein duquel elle a exercé de nombreuses fonctions à responsabilité dans les domaines de la planification, des produits et des achats. Puis, après avoir été directeur général adjoint du groupe Renault-VI/Mack et membre du comité exécutif en charge des Études/Achats/Programmes de 1999 à 2001, elle est devenue présidente de la *Business Unit* Volvo 3P de AB Volvo jusqu'en 2003. De 2003 à 2009, elle a rejoint le comité de direction de Renault et a exercé les fonctions de Responsable de la direction des achats mondiale Renault/Nissan. En 2009, elle a été nommée membre du comité exécutif de Renault et directeur ingénieries et qualité Groupe. Elle a fait valoir ses droits à la retraite en juillet 2012.

Elle est Chevalier de l'Ordre National du Mérite et Chevalier de la Légion d'Honneur.

**Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia****Sociétés françaises cotées**

- Administratrice et membre du comité d'audit de Dassault Systèmes ;
- Administratrice et présidente du comité d'audit et des risques de Safran ;
- Administratrice d'Imerys.

**Sociétés françaises non cotées**

-

**Sociétés étrangères cotées**

- Administratrice et membre de l'*Audit Committee*, du *Nomination Committee* et du *Management Development and Rémunération Committee* de Johnson Matthey Plc. (Grande-Bretagne)

**Sociétés étrangères non cotées**

-

**Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)**

- Administratrice et membre du comité des nominations et rémunérations de Sequana (France), de 2012 à mai 2016

## Hans-Georg HÄRTER



**Date de naissance :** 2 mai 1945

**Nationalité :** allemande

**Nombre d'actions Faurecia :** 726

**Administrateur**

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 26 mai 2010

**Date d'échéance du mandat :** AG 2019

**Membre du comité de management**

M. Hans-Georg Härter a réalisé toute sa carrière au sein du groupe ZF qu'il a rejoint en 1973.

Il a exercé la fonction de président du directoire de ZF Friedrichshafen AG de janvier 2007 à mai 2012, date à compter de laquelle il a fait valoir ses droits à la retraite.

### Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia

**Sociétés françaises cotées**

-

**Sociétés françaises non cotées**

-

**Sociétés étrangères cotées**

-

**Sociétés étrangères non cotées**

- Fondateur de HGH Consulting (Allemagne) ;
- Membre du conseil de surveillance de Klingelberg AG (Suisse) ;
- Membre du conseil consultatif Europe de Bain Capital LLC. (États-Unis).

### Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)

- Membre du comité consultatif de Unterfränkische Überlandzentrale e. G (Allemagne) (jusqu'au 31 août 2018) ;
- Administrateur de Axega GmbH (Allemagne) (jusqu'au 31 décembre 2018) ;
- Président du conseil de surveillance de Knorr-Bremse AG (Allemagne) (jusqu'au 31 août 2018) ;
- Président du conseil d'administration de Deutz AG (Allemagne) (jusqu'au 31 décembre 2018) ;
- Membre du conseil d'administration de la Fondation Zeppelin University Friedrichshafen (Allemagne) ;
- Membre du conseil de l'Association Deutsche Wissenschaft e.G. (Allemagne) ;
- Membre de l'Institut Deutsche Wissenschaft (Allemagne) ;
- Administrateur d'Altran S.A. (France) ;
- Membre du conseil de surveillance de Kiekert AG (Allemagne) ;
- Membre du conseil de surveillance de Eco 1 Holding GmbH Hillite International (Allemagne).

**Linda HASENFRATZ****Date de naissance :** 16 juin 1966**Nationalité :** canadienne**Nombre d'actions Faurecia :** 500**Administratrice****Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 26 mai 2011**Date d'échéance du mandat :** AG 2020**Présidente du comité de management**

Mme Linda Hasenfratz est *Chief Executive Officer* de Linamar Corporation depuis août 2002. Elle en a également été *President* d'avril 1999 à août 2004 et *Chief Operating Officer* de septembre 1997 à septembre 1999. Elle en est administratrice depuis 1998.

Elle est diplômée d'un *bachelor's degree* et d'un *Executive MBA* de la *Ivey School of Business* de l'Université de *Western Ontario* (Canada) et d'un *Honors Bachelor of Science degree* de la même institution.

**Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia****Sociétés françaises cotées**

-

**Sociétés françaises non cotées**

-

**Sociétés étrangères cotées**

- Directrice générale et administratrice de Linamar Corporation (Canada) ;
- Administratrice de la Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) (Canada).

**Sociétés étrangères non cotées**

- Membre du *Board of Governors*, Royal Ontario Museum (Canada) ;
- Présidente du *Business Council of Canada*, anciennement *Canadian Council of Chief Executives* (Canada) jusqu'au 28 janvier 2019 puis membre du *Board* à cette date ;
- Membre de *Catalyst Canadian Board of Advisors* (Canada) ;
- Administratrice de *Association of Equipment Manufacturers* (États-Unis)

**Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)**

- Administratrice de *Original Equipment Suppliers Association* (États-Unis).

## Penelope HERSCHER



**Date de naissance :** 15 juillet 1960

**Nationalité :** américaine

**Nombre d'actions Faurecia :** 500

**Administratrice**

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 30 mai 2017

**Date d'échéance du mandat :** AG 2021

**Membre du comité de management**

Mme Penelope Herscher siège au conseil d'administration de Lumentum Operations LLC. (précédemment JDSU) dont elle préside le comité des rémunérations et est membre du comité de gouvernance.

Elle est aussi administratrice de Verint depuis le 20 avril 2017 et membre du comité de gouvernance.

En janvier 2018, elle devient membre du conseil d'administration de Pros, société dont elle est membre des comités de gouvernance et des rémunérations et, en août de la même année, devient membre du conseil d'administration de Delphix, société non cotée.

Jusqu'en avril 2018, elle a été administratrice de Rambus, Inc., société cotée dont elle présidait le comité stratégique et le comité des rémunérations et était membre du comité de gouvernance.

De mars 2016 à octobre 2017, elle a présidé le conseil d'administration de Savonix, Inc., une start-up dans le domaine de la santé numérique.

Jusqu'au 31 juillet 2017, Mme Penelope Herscher a été présidente du conseil d'administration de FirstRain, Inc., une société éditrice de logiciels, qu'elle rejoint en 2004 et dont elle fut la présidente et directrice générale jusqu'en 2015.

De 2002 à 2003, Mme Penelope Herscher a occupé le poste de vice-présidente exécutive et responsable marketing de Cadence Design Systems, Inc., une société éditrice de logiciels d'automatisation. De 1996 à 2002, elle a été présidente et directrice générale de Simplex Solutions, société dont elle a piloté l'introduction en Bourse en 2001 et qui a été acquise par Cadence en 2002. Avant Simplex, elle avait occupé des fonctions de direction chez Synopsys pendant huit ans et avait commencé sa carrière en tant qu'ingénieure R&D chez Texas Instruments.

Mme Penelope Herscher est titulaire d'un BA Hons et d'un MA in Mathematics de l'Université de Cambridge (Angleterre).

### Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia

#### Sociétés françaises cotées

-

#### Sociétés françaises non cotées

-

#### Sociétés étrangères cotées

- Administratrice de Lumentum Operations LLC ;
- Administratrice de Verint (depuis mai 2017) ;
- Administratrice de Pros (depuis janvier 2018).

#### Sociétés étrangères non cotées

- Administratrice de Delphix (depuis août 2018).

### Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)

- Administratrice de Rambus Inc. (de 2006 à avril 2018) ;
- Présidente du conseil d'administration de FirstRain, Inc. (d'octobre 2015 au 31 juillet 2017) ;
- Présidente du conseil d'administration de Savonix, Inc. (de mars 2016 à octobre 2017) ;
- Présidente et directrice générale de FirstRain, Inc. (de 2004 à 2015).

**Patrick KOLLER**



**Date de naissance :** 2 janvier 1959

**Nationalité :** franco-allemande

**Nombre d'actions Faurecia :** 59 475

**Administrateur**

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 30 mai 2017

**Date d'échéance du mandat :** AG 2021

M. Patrick Koller est directeur général de Faurecia depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016.

Il est diplômé de l'École Supérieure des Sciences et Technologies de l'Ingénieur de Nancy (ESSTIN) et de l'Institut Français de Gestion.

Il a occupé des fonctions de direction au sein de plusieurs grands groupes industriels (Valeo, Rhodia).

En 2006, il a rejoint le groupe Faurecia en tant que vice-président exécutif du *Business Group Faurecia Automotive Seating* (désormais dénommé Faurecia Seating), poste qu'il a occupé jusqu'au 2 février 2015. Durant cette période, il exerce de nombreux mandats au sein des filiales du Groupe.

Le 2 février 2015, il a été nommé directeur général délégué en charge des opérations, fonction qu'il a occupée jusqu'au 30 juin 2016.

**Autre mandat exercé au sein de Faurecia**

- Directeur général

**Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia**

**Sociétés françaises cotées**

- Administrateur de Legrand S.A.

**Sociétés françaises non cotées**

-

**Sociétés étrangères cotées**

-

**Sociétés étrangères non cotées**

-

**Autres**

- Administrateur (collège des donateurs) de la Fondation Collège de France

**Mandats et fonctions (au sein du groupe Faurecia), ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)**

- Directeur général délégué, en charge des opérations, de Faurecia jusqu'au 30 juin 2016 ;
- Vice-président du conseil d'administration de Faurecia (China) Holding Co., Ltd (Chine) jusqu'au 12 mars 2015 ;
- Gérant de Faurecia Components Pisek, S.r.o. (République Tchèque) jusqu'au 21 avril 2015 ;
- Gérant de Faurecia Plzen (République Tchèque) jusqu'au 21 avril 2015 ;
- Membre du conseil de surveillance de Faurecia Automotive GmbH (Allemagne) jusqu'au 31 mai 2015 ;
- Représentant de l'administrateur Faurecia Investments, vice-président du conseil d'administration de Faurecia Azin Pars Company (Iran) jusqu'au 15 septembre 2015 ;
- Membre du conseil d'administration de Faurecia NHK Co., Ltd (Japon) jusqu'au 28 avril 2015 ;
- Membre du conseil de surveillance de Faurecia Automotive Polska S.A. (Pologne) jusqu'au 30 mars 2015 ;
- Président du conseil de surveillance de Faurecia Wallbrzych S.A. (Pologne) jusqu'au 30 mars 2015 ;
- Président du conseil de surveillance de Faurecia Grojec R&D Center S.A. (Pologne) jusqu'au 30 mars 2015 ;
- Président et directeur général de Faurecia Asientos Para Automovil Espana, S.A. (Espagne) jusqu'au 30 novembre 2015 ;
- Vice-président du conseil d'administration de Teknik Malzeme Ticaret Ve Sanayi Anonim Sirketi (Turquie) jusqu'au 26 mars 2015 ;
- Gérant de Faurecia Automotive Seating, LLC (États-Unis) jusqu'au 4 mars 2015 ;
- Administrateur de Faurecia Madison Automotive Seating, Inc. (États-Unis) jusqu'au 2 mars 2015 ;
- Administrateur de Faurecia Automotive Seating UK Limited (Angleterre) jusqu'au 16 septembre 2014 ;
- Administrateur de Orcia Otomotiv Yan Sanayi Ve Anonim Sirketi (Turquie), jusqu'au 2 juin 2014.

## Valérie LANDON



**Date de naissance :** 17 août 1962

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions Faurecia :** 500

### Administratrice

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 12 octobre 2017

**Date d'échéance du mandat :** AG 2021

### Membre du comité d'audit

Mme Valérie Landon est *Vice Chairman Investment Banking & Capital Markets* de Credit Suisse.

Elle est ingénieur de l'École Centrale de Paris.

Elle débute sa carrière en 1985 chez Air France. En 1990, elle rejoint le Credit Suisse en qualité de banquier d'affaires. Elle y exerce des responsabilités diverses, notamment *Head of Investment Banking & Capital Markets* pour la France, la Belgique et le Luxembourg.

### Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia

#### Sociétés françaises cotées

- Administrateur indépendant d'Albioma, membre du comité d'audit, des comptes et risques et membre du comité des engagements.

#### Sociétés françaises non cotées

-

#### Sociétés étrangères cotées

- *Vice Chairman Investment Banking & Capital Markets* de Credit Suisse.

#### Sociétés étrangères non cotées

-

### Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)

- Membre du conseil consultatif européen de Catalyst (de 2010 à 2016).



**Olivia LARMARAUD****Date de naissance :** 22 avril 1958**Nationalité :** française**Nombre d'actions Faurecia :** 20**Administratrice****Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 27 mai 2016**Date d'échéance du mandat :** AG 2020**Membre du comité d'audit**

Mme Olivia Larmaraud est directrice de la Consolidation et des Normes Comptables du groupe PSA Peugeot Citroën depuis 2002.

Elle est Expert-Comptable diplômée, avec une maîtrise de Sciences et Techniques Comptables et Financière de l'Université Paris Dauphine. Elle est également détentrice du « Certificat administrateur de société » qui lui a été délivré, en 2013, par l'Institut Français des administrateurs et par l'Institut d'Études Politiques.

Elle a débuté sa carrière en tant qu'auditeur externe durant trois ans chez Deloitte. Elle a ensuite intégré la Compagnie Générale des Eaux en tant que membre de l'équipe de consolidation durant trois années également avant de rejoindre Sanofi où, pendant huit ans, elle a exercé en tant que contrôleur financier. Elle est, depuis 1995, à la direction financière du groupe PSA Peugeot Citroën et, depuis 2008, cadre dirigeant.

**Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia****Sociétés françaises cotées**

- Directrice de la Consolidation et des Normes Comptables du groupe PSA Peugeot Citroën.

**Sociétés françaises non cotées**

- Administratrice et présidente du comité d'audit du groupe industriel SNEF depuis juillet 2015 ;
- Administratrice de la société industrielle DELACHAUX S.A. et présidente du comité d'audit de cette société et du groupe industriel DELACHAUX depuis novembre 2018.

**Sociétés étrangères cotées**

-

**Sociétés étrangères non cotées**

- Membre de l'IFRS Advisory Council depuis janvier 2017.

**Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)**

- Administratrice de l'association ACTEO de 2008 à 2017 ;
- Membre de la Commission des Normes Internationales de l'ANC (Autorité des Normes Comptables) de 2010 à 2016 ;
- Membre du *Global Preparer Forum*, Groupe mondial d'entreprises de consultation de l'IASB (*International Accounting Standard Board*) de 2008 à 2017.

## Grégoire OLIVIER



**Date de naissance :** 19 octobre 1960

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions Faurecia :** 100

**Administrateur**

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 10 octobre 2018

**Date d'échéance du mandat :** AG 2019

M. Grégoire Olivier est Secrétaire Général du groupe PSA depuis janvier 2018, membre du comité exécutif.

Il est ingénieur en chef de l'École des Mines de Paris, diplômé de l'École Polytechnique et titulaire d'un MBA de l'Université de Chicago.

Il a occupé divers postes au sein de Pechiney et d'Alcatel de 1991 à 2001 puis à la tête de Sagem de 2001 à 2006. En 2006, il a été nommé président-directeur général de Faurecia. Il a rejoint le groupe PSA en 2007 en tant que membre du directoire, directeur des programmes et de la stratégie automobile et est devenu directeur Chine et ASEAN. En septembre 2016, il a rejoint le comité exécutif et est devenu directeur des services de mobilité.

### Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia

#### Sociétés françaises cotées

- Secrétaire Général du groupe PSA, membre du comité exécutif.

#### Sociétés françaises non cotées

- Administrateur d'Automobiles Peugeot (depuis février 2018) ;
- Représentant permanent de Peugeot S.A., administrateur de la société Automobiles Citroën (depuis février 2018).

#### Sociétés étrangères cotées

-

#### Sociétés étrangères non cotées

- Administrateur de PCMA Holding B.V. – Pays-Bas – (depuis juillet 2018) ;
- Administrateur de Peugeot Citroën Automoviles Espana S.A. – Espagne – (depuis juin 2018).

### Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)

- Membre du directoire, directeur Chine et ASEAN, groupe PSA (de 2010 à 2016) ;
- Directeur des services de mobilité, groupe PSA (de septembre 2016 à janvier 2018) ;
- Administrateur de DPCA, CAPSA ;
- Administrateur d'EYSA-PSA Smart City Mobility Services S.A. -Espagne (de 2016 à 2018).

**Robert PEUGEOT****Date de naissance :** 25 avril 1950**Nationalité :** française**Nombre d'actions Faurecia :** 500**Administrateur****Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 29 mai 2007**Date d'échéance du mandat :** AG 2021**Membre du comité de management**

M. Robert Peugeot est président-directeur général de FFP.

Après ses études à l'École Centrale de Paris et à l'INSEAD, M. Robert Peugeot a occupé différents postes de responsabilité au sein du groupe PSA Peugeot Citroën et a été membre du comité exécutif du groupe entre 1998 et 2007, en charge des fonctions de l'innovation et de la qualité. Il est représentant permanent de FFP au conseil de surveillance de Peugeot S.A., membre du comité financier et d'audit et en préside le comité stratégique. Il est, depuis février 2002, président-directeur général de FFP dont il a assuré le développement.

Il est Chevalier de l'Ordre National du Mérite (2000) et Chevalier de l'Ordre National de la Légion d'Honneur (2010).

**Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia****Sociétés françaises cotées**

- Président-directeur général de FFP S.A. ;
- Représentant permanent de FFP S.A. au conseil de surveillance de Peugeot S.A. ;
- Membre du conseil de surveillance d'Hermès International S.C.A. ;
- Représentant permanent de F&P SAS au conseil d'administration de Safran S.A.

**Sociétés françaises non cotées**

- Administrateur d'Établissements Peugeot Frères S.A. ;
- Administrateur de Tikehau Capital Advisors SAS ;
- Représentant permanent de FFP Invest SAS en tant que président de Financière Guiraud SAS (France) et membre du conseil de surveillance ;
- Gérant de SC Rodom ;
- Gérant de Sarl CHP Gestion ;
- Représentant permanent de FFP S.A. en tant que président de FFP Invest SAS ;
- Représentant permanent de Maillot I au conseil d'administration de la SICAV ARMENE ;
- Membre du conseil de surveillance de Soparexo S.C.A. ;
- Président de F&P SAS.

**Sociétés étrangères cotées**

- Administrateur de Sofina S.A. (Belgique) ;
- Administrateur de DKSH S.A. (Suisse).

**Sociétés étrangères non cotées**

- Administrateur de FFP Investment UK Ltd (Belgique).

**Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)**

- Représentant permanent de FFP Invest SAS au conseil d'administration de Sanef S.A. (France) ;
- Membre du conseil de surveillance de Peugeot S.A. (France) ;
- Membre du conseil de surveillance d'IDI Emerging Markets S.A. (Luxembourg) ;
- Représentant permanent de FFP Invest au conseil de surveillance de Zodiac Aerospace (France) ;
- Administrateur de Sanef (France) ;
- Administrateur d'Imerys (France) ;
- Administrateur de Holding Reinier SAS ;
- Représentant permanent de FFP Invest au conseil de surveillance de IDI Emerging Markets S.A. (Luxembourg).

## Emmanuel PIOCHE



**Date de naissance :** 4 décembre 1965

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions Faurecia :** -

**Administrateur, représentant les salariés**

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 1<sup>er</sup> novembre 2017

**Date d'échéance du mandat :** 31 octobre 2021

**Membre du comité d'audit** (au 1<sup>er</sup> janvier 2019)

M. Emmanuel Pioche est chargé de missions R&D Frames chez Faurecia (site de Brière les Scellés, France) depuis juillet 2017. Précédemment, il exerçait la fonction de prototypiste au sein du *trimlab* R&D du même site.

Il a un titre professionnel de chaudronnier sur tôle mince, une licence TIG Soudure aéronautique métaux lourds et métaux légers, obtenus après un baccalauréat G2 (gestion), et un diplôme de niveau III d'analyste programmeur.

**Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia**

-

**Mandats et fonctions, au sein du groupe Faurecia, ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)**

- Secrétaire du comité Central d'Entreprise de Faurecia Sièges d'Automobile (de 2007 à 2017) ;
- Secrétaire du comité d'établissement de Brières les Scellés (de 2002 à 2017) ;
- Membre du CHSCT (de 2000 à 2017) ;
- Délégué syndical CFDT et délégué du personnel (de 1999 à 2017)

## Michel de ROSEN



**Date de naissance :** 18 février 1951

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions Faurecia :** 5 944

### Administrateur

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 27 mai 2016

**Date d'échéance du mandat :** AG 2021

### Président du conseil d'administration

**Date de nomination :** 30 mai 2017

### Président du comité de gouvernance

M. Michel de Rosen est président du conseil d'administration de Faurecia depuis le 30 mai 2017.

Il est diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC) et de l'École Nationale d'administration (ENA).

Au cours de sa carrière, il occupe des postes de haut fonctionnaire puis de dirigeant d'entreprises françaises et américaines.

Il débute sa carrière à l'Inspection Générale des Finances au sein du Ministère des finances. Il est conseiller du Ministre de la Défense entre 1980 et 1981, puis directeur de cabinet du ministre de l'Industrie et des Télécommunications entre 1986 et 1988.

Au sein du groupe Rhône-Poulenc, il est notamment directeur général de Pharmuka de 1983 à 1986, directeur général de Rhône Poulenc Fibres et Polymères de 1988 à 1993, et directeur général puis président-directeur général de Rhône Poulenc Rorer aux États-Unis et en France et de Rhône Poulenc Santé entre 1993 et 1999. En 2000, M. Michel de Rosen devient président-directeur général de la Société américaine ViroPharma. En 2008, il est président-directeur général de la société SGD.

En 2009, il rejoint Eutelsat. Chez Eutelsat, M. Michel de Rosen est nommé directeur général délégué le 1<sup>er</sup> juillet 2009 puis directeur général et administrateur le 9 novembre de la même année. De septembre 2013 à février 2016, il exerce les fonctions de président-directeur général. Du 1<sup>er</sup> mars 2016 au 8 novembre 2017, M. Michel de Rosen en a été le président du conseil d'administration.

### Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia

#### Sociétés cotées françaises

- Président du conseil d'administration de Pharnext S.A. ;
- Administrateur de DBV Technologies (Président non-exécutif du conseil d'administration depuis le 5 mars 2019).

#### Sociétés non cotées françaises

-

#### Sociétés étrangères cotées

-

#### Sociétés étrangères non cotées

-

#### Autres

- Membre du HCGE (Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise)

### Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)

- Administrateur d'ABB Ltd (Suisse) jusqu'au 13 avril 2017 ;
- président-directeur général d'Eutelsat Communications S.A. jusqu'au 29 février 2016 et président du conseil d'administration jusqu'au 8 novembre 2017 ;

## Philippe de ROVIRA



**Date de naissance :** 8 juin 1973

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions Faurecia :** 20

### Administrateur

**Date de 1<sup>re</sup> nomination :** 19 juillet 2018

**Date d'échéance du mandat :** AG 2021

### Membre du comité de gouvernance

M. Philippe de Rovira est directeur financier du groupe PSA, membre du comité exécutif.

Il est diplômé de l'Essec Business School.

Il commence sa carrière au sein du groupe PSA en 1998 en qualité d'auditeur interne puis y exerce diverses fonctions de nature financière ou commerciale dont celle de directeur du contrôle de gestion Groupe. Du 1<sup>er</sup> août 2017 au 1<sup>er</sup> août 2018, il est Vice-président Finance et directeur financier, membre du comité exécutif d'Opel Automobile GmbH.

### Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia

#### Sociétés françaises cotées

- Directeur financier du groupe PSA, membre du comité exécutif.

#### Sociétés françaises non cotées

- Président d'Autobiz ;
- Administrateur d'Automobiles Citroën ;
- Administrateur de Banque PSA Finance.

#### Sociétés étrangères cotées

-

#### Sociétés étrangères non cotées

- Administrateur de PSA International S.A.

### Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)

- Vice-président Finance et directeur financier, membre du comité exécutif d'Opel Automotive GmbH (août 2017 à août 2018).

**Bernadette SPINOY****Date de naissance** : 25 janvier 1962**Nationalité** : belge**Nombre d'actions Faurecia** : 1 000**Administratrice****Date de 1<sup>re</sup> nomination** : 27 mai 2014**Date d'échéance du mandat** : AG 2019**Membre du comité de gouvernance**

Mme Bernadette Spinoy est Directrice Générale de Total Belgium depuis octobre 2018.

Elle est ingénieur commercial et de gestion, diplômée de l'Université de Louvain-La-Neuve, Belgique.

Elle a commencé sa carrière au sein du groupe belge PetroFina en 1985, carrière qu'elle a poursuivie au sein du groupe Total dès 1999 où elle a exercé de nombreuses fonctions dans les domaines de l'approvisionnement et raffinage des produits pétroliers, du transport et marketing de gaz naturel et de la pétrochimie. Au cours de sa carrière, elle a alterné entre des fonctions de responsable de *business units* actives à l'international : styréniques, chimie de base et Raffinage Pétrochimie Orient et des fonctions transverses : stratégie, achats, contrôle de gestion et hygiène-sécurité-environnement. De septembre 2014 à septembre 2018, elle a été directrice HSE du groupe Total.

**Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia****Sociétés françaises cotées**

-

**Sociétés françaises non cotées**

-

**Sociétés étrangères cotées**

- Administratrice d'ETEX (Belgique).

**Sociétés étrangères non cotées**

- Directrice Générale de Total Belgium.

**Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)**

- Directrice HSE du groupe Total (de septembre 2014 à septembre 2018) ;
- Administratrice de la Fondation FONCSI (Fondation pour une culture de sécurité industrielle) – France – (2016).



## Titres détenus par les mandataires sociaux

Aux termes des statuts, chaque administrateur doit être propriétaire de 20 actions au moins pendant la durée de son mandat.

En outre, le règlement intérieur du conseil d'administration, modifié par le conseil du 21 décembre 2016 sur recommandation du comité de gouvernance de même date, prévoit que chaque administrateur doit détenir pendant toute la durée de son mandat 500 actions de la Société, ce nombre incluant les 20 actions dont la détention est prévue dans les statuts de la Société. Il est cependant entendu que les administrateurs qui ne perçoivent pas de jetons de présence sont seulement tenus d'être propriétaires des 20 actions prévues dans les statuts et que, en application de la loi, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un nombre minimum d'actions. Au 31 décembre 2018, comme indiqué dans le

tableau ci-après, les administrateurs concernés sont conformes au dispositif ainsi prévu par le règlement intérieur.

Le conseil d'administration du 19 décembre 2017 a également décidé qu'au-delà de cette obligation de détenir des actions en tant qu'administrateur, le président du conseil d'administration doit détenir un nombre d'actions correspondant à une année de rémunération (incluant les 500 actions détenues en tant qu'administrateur) et devra être en conformité avec cette obligation dans le délai de deux ans suivant sa nomination en tant que président.

Le règlement intérieur du conseil d'administration a été modifié en conséquence.

Au 31 décembre 2018, les mandataires sociaux détenaient les participations suivantes sur la base d'un capital de 966 250 607 euros divisé en 138 035 801 actions représentant 202 700 644 droits de vote théoriques et 201 783 484 droits de vote exerçables.

## Titres détenus par les mandataires sociaux

	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote	Pourcentage de droits de vote théoriques	Pourcentage de droits de vote exerçables
Daniel BERNARDINO	0	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %
Éric BOURDAIS DE CHARBONNIÈRE	500	0,00 %	600	0,00 %	0,00 %
Odile DESFORGES	500	0,00 %	600	0,00 %	0,00 %
Hans-Georg HÄRTER	726	0,00 %	1 452	0,00 %	0,00 %
Linda HASENFRATZ	500	0,00 %	600	0,00 %	0,00 %
Penelope HERSCHER	500	0,00 %	500	0,00 %	0,00 %
Patrick KOLLER	59 475	0,04 %	74 425	0,04 %	0,04 %
Valérie LANDON	500	0,00 %	500	0,00 %	0,00 %
Olivia LARMARAUD	20	0,00 %	40	0,00 %	0,00 %
Grégoire OLIVIER	100	0,00 %	200	0,00 %	0,00 %
Robert PEUGEOT	500	0,00 %	600	0,00 %	0,00 %
Emmanuel PIOCHE	0	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %
Michel de ROSEN	5 944	0,00 %	6 044	0,00 %	0,00 %
Philippe de ROVIRA	20	0,00 %	20	0,00 %	0,00 %
Bernadette SPINOY	1 000	0,00 %	2 000	0,00 %	0,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>70 285</b>	<b>0,05 %</b>	<b>87 581</b>	<b>0,04 %</b>	<b>0,04 %</b>

## Conflits d'intérêts

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que chaque administrateur doit faire part au conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts ponctuel même potentiel et s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante et d'assister aux réunions du conseil d'administration durant la période pendant laquelle il/elle se trouvera en situation de conflit d'intérêts,

voire démissionner de ses fonctions d'administrateur. À défaut de respecter ces règles d'abstention, voire de retrait, la responsabilité de l'administrateur pourrait être engagée. En cas de conflit d'intérêts, l'administrateur(trice) ne sera pas rendu(e) destinataire de la documentation venant en support de la ou des séances du conseil d'administration concernées.

Cette disposition n'a pas eu lieu de s'appliquer au cours de l'exercice 2018.

Les administrateurs ont, par ailleurs, répondu à un questionnaire qui leur a été adressé par la Société couvrant notamment le sujet des conflits d'intérêts.

Ainsi, à la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document :

- aucun conflit d'intérêts n'est identifié entre les devoirs de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale à l'égard de la Société en leur qualité de mandataire social et leurs intérêts privés ou autres devoirs ;
- il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes desquels l'un des membres du conseil d'administration et de la direction générale a été sélectionné en cette qualité ;
- il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du conseil d'administration et de la direction générale concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

Indépendamment des conventions et engagements réglementés qui peuvent éventuellement les concerner et qui font, par ailleurs, l'objet d'un rapport à l'assemblée des actionnaires, il n'existe pas de contrat de service liant un membre du conseil d'administration à Faurecia ou à l'une quelconque de ses filiales.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figure à la section 5.6 du présent document de référence.

### Opérations sur titres des mandataires sociaux

Par décision du conseil d'administration du 14 avril 2010, la Société a mis en place un code de bonne conduite à l'attention des salariés et dirigeants du Groupe ayant accès à des informations privilégiées en raison de leurs fonctions, décrivant les dispositions en matière de gestion, de détention et de divulgation de telles informations.

Ce code a été modifié par le conseil d'administration du 8 février 2017 pour prendre en compte le règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché, entré en application le 3 juillet 2016 et la loi n° 2016-1691 du 9 décembre

2016 relative à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

Au titre des mesures de prévention des opérations d'initiés au sein du Groupe, le code prévoit, entre autres, des fenêtres négatives imposant notamment aux mandataires sociaux de la Société de s'abstenir d'intervenir sur le titre Faurecia pendant certaines périodes encadrant les périodes de publication des résultats semestriels ou annuels ainsi que le chiffre d'affaires trimestriel, ces périodes étant définies comme suit :

- de la date du conseil d'administration de la Société tenu en décembre de chaque année jusqu'au troisième jour inclus suivant l'annonce des résultats annuels de Faurecia ;
- dans les 30 jours calendaires précédant l'annonce des résultats semestriels jusqu'au troisième jour inclus suivant cette annonce ;
- dans les 15 jours calendaires précédant la date de publication du chiffre d'affaires trimestriel jusqu'au troisième jour inclus suivant cette publication.

Le code décrit également le régime de déclarations d'opérations sur titres applicables aux personnes exerçant des responsabilités dirigeantes au sens du règlement européen ainsi qu'aux personnes qui leur sont étroitement liées et rappelle les transactions qui doivent être déclarées depuis l'entrée en application du règlement.

Conformément au règlement européen, les mandataires sociaux ont été notifiés des obligations de déclaration des opérations sur titres qui leur incombent ainsi qu'aux personnes qui leur sont étroitement liées.

Le code rappelle l'existence d'un déontologue en la personne du directeur financier du Groupe qui, en cas de doute sur la nature d'une transaction envisagée, sera chargé d'émettre un avis.

Il rappelle l'obligation de mise au nominatif des titres détenus pesant sur les mandataires sociaux.

Enfin, de manière plus générale, il rappelle les sanctions applicables en cas d'opérations d'initiés ou de divulgation d'informations privilégiées, tenant notamment compte de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

Les opérations suivantes ont été réalisées par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2018 et dûment notifiées à l'AMF :

Déclarant	N° et date de la décision/ Information AMF	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Date de réception de la déclaration	Lieu de l'opération	Prix unitaire	Montant de l'opération
Michel de ROSEN	2018DD586093/ 3 décembre 2018	Actions	Acquisition	28 novembre 2018	3 décembre 2018	Euronext Paris	36,8491 €	100 192,70 €

Par ailleurs, Philippe de Rovira a fait l'acquisition de 20 titres Faurecia le 29 août 2018.

### Autres informations sur les mandataires sociaux

Il n'existe aucun lien de parenté entre les mandataires sociaux de Faurecia.

Aucun administrateur n'a fait l'objet de condamnation pour fraude, aucun d'entre eux n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet

d'une incrimination et/ou de sanction publique officielle devenue définitive prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire.

Aucun d'entre eux n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

## Rémunération des administrateurs

La rémunération des administrateurs est versée sous forme de jetons de présence. Le montant annuel maximal des jetons de présence a été fixé à 700 000 euros par l'assemblée générale ordinaire du 29 mai 2018. Il est réparti librement par le conseil d'administration.

Par décision des conseils d'administration des 13 avril 2016 et 21 décembre 2016, le barème applicable au paiement des jetons de présence est le suivant :

	Jeton fixe	Jeton variable par séance	Jeton au bénéfice des administrateurs ne résidant pas en France
Conseil d'administration	12 000 €	3 000 €	3 000 € par présence à une séance du conseil
Comités			-
■ Membre	10 000 €	2 500 €	-
■ Président	15 000 €	3 500 €	-

Il est rappelé que les membres du conseil d'administration exerçant des fonctions exécutives ou de direction au sein de PSA ont renoncé à percevoir des jetons de présence ainsi que le président du conseil d'administration et le directeur général de Faurecia.

Les montants bruts détaillés dans le tableau ci-après ont été versés aux administrateurs en tant que jetons de présence au titre des exercices 2017 et 2018 :

Tableau n° 3 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16)

Administrateurs <i>(montants bruts en euros)</i>	Montant des jetons de présence versés au titre de 2017	Dont part variable versée au titre de 2017	Montant des jetons de présence versés au titre de 2018	Dont part variable versée au titre de 2018
Daniel BERNARDINO	5 400	3 000	45 000	33 000
Éric BOURDAIS de CHARBONNIÈRE	47 000	25 000	52 500	30 500
Jean-Baptiste CHASSELOUP de CHATILLON	0	0	0	0
Jean-Pierre CLAMADIEU	56 000	29 000	29 000	19 000
Yann DELABRIÈRE	0	0	-	-
Odile DESFORGES	51 500	27 000	66 000	39 000
Lee GARDNER	10 800	6 000	-	-
Hans-Georg HÄRTER	49 500	27 500	65 000	43 000
Linda HASENFRATZ	62 500	35 500	65 000	38 000
Penelope HERSCHER	38 700	25 500	62 000	40 000
Patrick KOLLER	0	0	0	0
Valérie LANDON	10 400	5 500	73 000	51 000
Olivia LARMARAUD	0	0	0	0
Ross McINNES	25 300	13 000	-	-
Amparo MORALEDA	36 600	19 500	-	-
Grégoire OLIVIER	-	-	0	0
Robert PEUGEOT	46 500	24 500	50 000	28 000
Emmanuel PIOCHE	5 400	3 000	30 000	18 000
Michel de ROSEN	19 800	11 000	0	0
Philippe de ROVIRA	-	-	0	0
Bernadette SPINOY	47 000	25 000	58 500	36 500
Carlos TAVARES	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>512 400</b>	<b>280 000</b>	<b>596 000</b>	<b>376 000</b>

Les administrateurs ne bénéficient d'aucune indemnité ou rémunération différée en cas de cessation de leur mandat social (voir cependant ci-après la situation spécifique de M. Patrick Koller qui, en tant que directeur général, bénéficie d'une indemnité de départ).

Les rémunérations fixes et variables, ainsi que les avantages de toute nature consentis par Peugeot S.A., société contrôlant Faurecia, à ses mandataires sociaux qui exercent également un mandat social au sein de Faurecia sont détaillées dans le document de référence 2018 de la société Peugeot S.A.

Enfin, aucune rémunération de quelque nature que ce soit n'a été versée au cours de l'exercice écoulé par Faurecia ou ses filiales à l'un quelconque de ses administrateurs (à l'exception des administrateurs représentant les salariés) en dehors des jetons de présence rappelés ci-dessus.

### 3.1.1.2.2. INFORMATIONS SUR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

#### *Limitations apportées par le conseil aux pouvoirs du directeur général*

Aux termes du règlement intérieur en vigueur, le directeur général doit obtenir l'autorisation du conseil d'administration pour réaliser tout projet d'acquisition, de cession ou de constitution de société commune dont la valeur totale des actifs est supérieure à 100 millions d'euros et/ou dont le chiffre d'affaires est supérieur à 300 millions d'euros. Ce règlement indique également que toute opération significative qui ne figure pas dans le plan stratégique de la Société doit recueillir l'approbation préalable du conseil d'administration.

Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 19 juillet 2018, a renouvelé l'autorisation octroyée au directeur général, à donner des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 50 millions d'euros, plafonnés à 10 millions d'euros par opération. Dans le cas où le Groupe serait amené à garantir des engagements commerciaux de restitution d'acomptes ou des engagements de bonne fin de contrat à exécutions successives, le directeur général est autorisé à délivrer à l'intérieur du même montant global des garanties n'excédant pas 5 millions d'euros par opération.

#### *Rémunération des dirigeants mandataires sociaux*

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux figurent, pour chaque dirigeant mandataire social concerné, dans l'exposé des motifs des résolutions inclus au chapitre 5 du présent document de référence.

Ces éléments seront soumis au vote des actionnaires en application de l'alinéa 1 de l'article L. 225-37-2 du code de

commerce résultant de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

#### **Rémunération du président du conseil d'administration**

Les éléments de la rémunération de M. Michel de Rosen versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et soumis au vote des actionnaires en application de l'article L. 225-100 alinéa II du code de commerce figurent dans l'exposé des motifs des résolutions inclus au chapitre 5 du présent document de référence.

#### **Rémunération fixe pour 2018**

La rémunération fixe annuelle de M. Michel de Rosen pour l'exercice 2018 est fixée à 300 000 euros.

Cette rémunération a été fixée par référence à un comparatif de rémunérations établi par un conseil externe sur la base d'un échantillon de sociétés cotées françaises disposant d'une structure de gouvernance dissociée et en tenant également compte des missions de M. Michel de Rosen en qualité de président du conseil d'administration.

#### **Rémunération fixe à compter de 2019**

Le président bénéficie d'une rémunération fixe.

Sur recommandation du comité de gouvernance du 13 février 2019, le conseil d'administration du 15 février 2019 a fixé la rémunération fixe annuelle du président à 300 000 euros, inchangée depuis 2018.

À compter de 2019, une part de sa rémunération sera attribuée sous forme d'avantage en nature correspondant au temps de l'assistante mise à disposition du président qui est consacré à ses activités autres que celles relatives à la présidence de Faurecia.

Le montant de sa rémunération fixe et de cet avantage en nature s'élèveront au total à 300 000 euros en 2019 (correspondant au montant de la rémunération fixe de 2018).

#### **Autres éléments de rémunération**

##### ■ Avantages en nature :

- mise à disposition d'une assistante pour ses activités autres que celles relatives à la présidence de Faurecia (à compter de 2019) ;
  - mise à disposition d'un véhicule.
- Le président ne perçoit pas de jetons de présence.
- Le président ne perçoit aucune autre rémunération de la part de la Société. En conséquence, les tableaux 4, 5, 6 et 7 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16) sont sans objet. Il en est de même du tableau 10 (code AFEP-MEDEF).

## SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. MICHEL DE ROSEN

Tableau n° 1 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16)

(en euros)	Exercice 2017	Exercice 2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	302 076	304 982,40
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme		-
<b>TOTAL</b>	<b>302 076</b>	<b>304 982,40</b>

## RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. MICHEL DE ROSEN

Tableau n° 2 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16)

(brut en euros)	Exercice 2018	
	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	300 000	300 000
Rémunération variable annuelle	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-
Jetons de présence	-	-
Avantages en nature	4 982,40	4 982,40
<b>TOTAL</b>	<b>304 982,40</b>	<b>304 982,40</b>

Tableau n° 11 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relative à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	Fonction : président du conseil d'administration depuis le 30 mai 2017 Date de fin de mandat : assemblée générale annuelle de 2020 statuant sur les comptes de l'exercice 2019		Non		Non		Non	

### Rémunération du directeur général

Les éléments de la rémunération de M. Patrick Koller versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et soumis au vote des actionnaires en application de l'article L. 225-100 alinéa II du code de commerce figurent dans l'exposé des motifs des résolutions inclus au chapitre 5 du présent document de référence.

### Rémunération fixe pour 2018

Sur recommandation du comité de management du 12 février 2018, le conseil d'administration du 15 février 2018 a décidé de porter la rémunération annuelle fixe de M. Patrick

Koller pour 2018 de 750 000 euros à 825 000 euros, soit une augmentation de 10 %.

Le conseil d'administration a fixé cette rémunération en appréciant plusieurs éléments :

- la performance dans la prise en charge par Patrick Koller de la responsabilité pleine et entière de la direction générale de Faurecia qui s'est notamment traduite en termes de résultats, de rentabilité et de capitalisation boursière ; avant d'être nommé directeur général en juillet 2016, Patrick Koller était directeur général délégué en charge des opérations depuis février 2015 et en charge d'un des BG du Groupe avant cette date ;

- le lancement de la transformation du Groupe, qui repose sur une orientation stratégique nouvelle autour d'axes clairement définis et à forte valeur technologique, un accroissement significatif ainsi qu'une évolution des activités du Groupe et une internationalisation forte de la couverture géographique industrielle.

Le conseil d'administration a également pris en compte les résultats d'une étude comparative établie par un conseil externe sur la base d'un groupe de 20 sociétés industrielles cotées à Paris et comparables en termes de chiffre d'affaires, de capitalisation et d'effectifs, la rémunération fixe de M. Patrick Koller restant cependant positionnée au-dessous de la médiane, de l'ordre de - 8 %, contre - 17 % avant cette augmentation.

### Rémunération variable pour 2018

Sur recommandation du comité de management du 12 février 2018, le conseil d'administration du 15 février 2018 a fixé les modalités de détermination de la rémunération variable de M. Patrick Koller au titre de 2018.

Le conseil d'administration a décidé que la rémunération variable de M. Patrick Koller pourra varier de 0 à 180 % de sa rémunération annuelle fixe en fonction de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

La réalisation des objectifs quantitatifs ouvre droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % de sa rémunération annuelle fixe.

Les objectifs quantitatifs qui ont été fixés par le conseil d'administration du 15 février 2018 sont liés à la marge opérationnelle et au *free cash flow* :

- la marge opérationnelle fixée par référence au budget 2018 ouvrira droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % (pourcentage maximal) de la rémunération fixe. La marge opérationnelle sera prise en compte pour 40 % ;
- le *free cash flow* fixé par référence au budget 2018 ouvrira droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % (pourcentage maximal) de la rémunération fixe. Le *free cash flow* sera pris en compte pour 60 %.

Les niveaux de réalisation attendus de ces objectifs ont été arrêtés par le conseil d'administration par référence au budget 2018 mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

En plus de ces objectifs quantitatifs, des objectifs qualitatifs ont été définis :

- l'exécution de la stratégie en termes de *Sustainable Mobility* et de *Smart Life on Board* (ce critère ayant une pondération de 40 %). Pour l'essentiel, il s'agira de définir et de déployer une organisation claire et les responsabilités afférentes, de s'attacher à la croissance du carnet de commandes, d'identifier et de mettre en œuvre, dans les nouveaux domaines de création de valeur (*Value Spaces*), les besoins de croissance externe ;
- la gestion des lancements (ce critère ayant une pondération de 30 %), avec une attention particulière donnée à 11 programmes identifiés comme étant à risque ; et
- *Being Faurecia* (ce critère ayant une pondération de 30 %), avec notamment, pour des Convictions choisies, la définition d'un plan d'action moyen terme, la définition d'objectifs au titre de 2018 et de propositions d'objectifs au titre de 2019 pour chacune de ces Convictions.

Dès lors que les objectifs quantitatifs seront atteints en tout ou partie, le pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs permettra de déterminer un effet multiplicateur de la réalisation des objectifs quantitatifs allant de 0,70 à 1,20.

Ainsi, au cas où la réalisation des objectifs quantitatifs sera égale à 0, l'effet multiplicateur des objectifs qualitatifs ne jouera pas.

Sur recommandation du comité de management du 15 février 2019, le conseil d'administration du 15 février 2019, par application de ces principes et en ayant constaté l'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs tels que décrits ci-dessus, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Patrick Koller pour 2018 en sa qualité de directeur général :

		Pondération des objectifs	Maximum en % de l'objectif	Réalisé en % de l'objectif	Montant en euros correspondant
<b>Objectifs quantitatifs</b>	Marge opérationnelle	40 %	150 %	110 %	363 000
	De 0 à 150 % de 100 % de la rémunération annuelle fixe si les niveaux de réalisation de ces objectifs fixés par rapport au budget 2018 sont atteints	<i>Free cash flow</i>	60 %	150 %	133 %
	<b>TOTAL QUANTITATIF</b>	<b>100 %</b>	<b>150 %</b>	<b>124 %</b>	<b>1 021 350</b>
<b>Objectifs qualitatifs</b>	Exécution de la stratégie	40 %	120 %	120 %	75 580
	Gestion de lancements	30 %	120 %	115 %	56 685
	<i>Being Faurecia</i>	30 %	120 %	120 %	56 685
	<b>TOTAL QUALITATIF</b>	<b>100 %</b>	<b>120 %</b>	<b>118,5 %</b>	<b>188 950</b>
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE</b>			<b>180 %</b>	<b>146,7 %</b>	<b>1 210 300</b>



Concernant **l'exécution de la stratégie**, le conseil d'administration du 15 février 2019 a souligné :

- l'acquisition en cours et l'intégration de la société Clarion ;
- la réalisation de plusieurs autres opérations d'acquisition (Hug Engineering, Parrot Automotive, Coagent Electronics) ;
- la mise en place de l'organisation des *New Value Spaces* et son carnet de commandes significatif ; et
- les évolutions significatives dans le déploiement d'un écosystème stratégique pour le Groupe avec la création de co-entreprises, notamment avec Liuzhou Wuling Automotive Industry Co., la conclusion de partenariats stratégiques (Accenture, FAW Group, HELLA) et la réalisation d'investissements dans des start-up (Enogia, Powersphyr, Promethient, SUBPAC).

En termes de **gestion de lancements**, le conseil d'administration du 15 février 2019 a pris acte que 220 lancements ont été effectués en 2018 sans déviation substantielle et qu'il reste uniquement un programme à risque contre 11 au début de l'année grâce à la mise en œuvre du plan de prévention.

Enfin, concernant **Being Faurecia**, les convictions ont été validées et présentées au conseil d'administration. Pour chacune des convictions, les indicateurs, les cibles et le plan 2020 ont été validés. Un directeur du développement durable et un directeur adjoint de la conformité ont été recrutés. Le plan de communication pour le déploiement 2019 a été préparé et l'approche générale pour le développement durable a été définie.

En application de l'article L. 225-100 II alinéa 2 du code de commerce tel que résultant de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, cette rémunération variable sera versée à M. Patrick Koller après l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle du 28 mai 2019.

### Rémunération fixe à compter de 2019

Le directeur général bénéficie d'une rémunération fixe.

Il est précisé à titre d'information que sur recommandation du comité de management, le conseil d'administration du 15 février 2019 a décidé de porter à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2019 la rémunération annuelle fixe du directeur général de 825 000 euros à 900 000 euros, soit une augmentation de l'ordre de 9 %.

Le conseil d'administration a fixé cette rémunération en appréciant plusieurs éléments :

- la très bonne performance du Groupe pour l'exercice 2018 et le respect des objectifs financiers fixés pour l'exercice, et ce malgré un contexte économique défavorable au second semestre ;
- la poursuite de la transformation du Groupe avec l'intégration de nouvelles activités à forte valeur technologique et en particulier la création d'un quatrième *Business Group*, Faurecia Clarion Electronic Systems, à la suite de l'acquisition de Clarion.

Le conseil d'administration, soucieux de garantir la compétitivité de la rémunération de son directeur général, a également pris en compte les résultats d'une étude comparative établie, pour la France et l'Europe, par des conseils externes sur la base d'un groupe de sociétés industrielles comparables en termes de chiffre d'affaires, de capitalisation et d'effectifs.

La rémunération fixe annuelle telle que décidée par le conseil d'administration correspond à la médiane du groupe de sociétés industrielles cotées à Paris.

### Rémunération variable pour 2019

Sur recommandation du comité de management du 15 février 2019, le conseil d'administration du 15 février 2019 a fixé les modalités de détermination de la rémunération variable du directeur général au titre de 2019.

Le conseil d'administration a décidé que la rémunération variable du directeur général pourra varier de 0 à 180 % de sa rémunération annuelle fixe en fonction de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

La réalisation des objectifs quantitatifs ouvre droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % de la rémunération annuelle fixe.

Les objectifs quantitatifs qui ont été fixés par le conseil d'administration du 15 février 2019 sont liés à la marge opérationnelle et au *free cash flow* :

- la marge opérationnelle fixée par référence au budget 2019 ouvrira droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % (pourcentage maximal) de la rémunération fixe. La marge opérationnelle sera prise en compte pour 40 % ;
- le *net cash flow* fixé par référence au budget 2019 ouvrira droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % (pourcentage maximal) de la rémunération fixe. Le *net cash flow* sera pris en compte pour 60 %.

En plus de ces objectifs quantitatifs, deux objectifs qualitatifs ont été définis :

- l'intégration de Clarion (ce critère ayant une pondération de 50 %). Pour l'essentiel, il s'agira de déployer une organisation claire et les responsabilités afférentes, d'identifier et de sécuriser les talents, d'identifier les synergies, de finaliser le plan d'intégration au second semestre 2019 et de mettre en œuvre le budget ;
- l'exécution de la stratégie (ce critère ayant une pondération de 50 %). Pour l'essentiel, il s'agira de s'attacher à la croissance du carnet de commandes, et en particulier celui des *New Value Spaces*, et au suivi des Convictions en matière sociale, sociétale et environnementale communiquées par Faurecia en 2018.

Dès lors que les objectifs quantitatifs seront atteints en tout ou partie, le degré de réalisation des objectifs qualitatifs permettra de déterminer un effet multiplicateur de la réalisation des objectifs quantitatifs allant de 0,70 à 1,20.

Ainsi, au cas où la réalisation des objectifs quantitatifs sera égale à 0, l'effet multiplicateur des objectifs qualitatifs ne jouera pas.

### Autres éléments de rémunération

- Le directeur général bénéficie de la mise à disposition d'un véhicule.
- Le directeur général ne perçoit pas de jetons de présence en tant qu'administrateur.
- Le directeur général ne perçoit pas de rémunération variable pluriannuelle. En conséquence, le tableau 10 (code AFEP-MEDEF) est sans objet.
- Le directeur général bénéficie d'un plan annuel d'attribution d'actions de performance dont les conditions sont décrites en page 221.



Le conseil a également décidé que le directeur général devrait conserver 30 % de son allocation au titre de ce plan jusqu'à la fin de son mandat de directeur général, indépendamment du nombre de renouvellements de celui-ci.

Par ailleurs, le conseil d'administration du 19 juillet 2018 a décidé que cette obligation de seuil en pourcentage par plan cessera de s'appliquer dès lors qu'il détiendra un nombre d'actions correspondant à trois ans de rémunération

brute de base en prenant en compte tous les plans d'ores et déjà acquis.

- Enfin, le directeur général est bénéficiaire d'une indemnité de départ autorisée par le conseil d'administration du 25 juillet 2016, selon la procédure des articles L. 225.38 et suivant du code de commerce. Cette indemnité a été soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 30 mai 2017 (5<sup>e</sup> résolution à titre ordinaire).

## SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À M. PATRICK KOLLER

Tableau n° 1 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16)

(en euros)	Exercice 2017	Exercice 2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 056 818	2 035 300
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	1 369 437	1 237 788
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 426 255</b>	<b>3 378 300</b>

## RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. PATRICK KOLLER

Tableau n° 2 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16)

(brut en euros)	Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	750 000	750 000	825 000	825 000
Rémunération variable annuelle	1 293 750 <sup>(1)</sup>	962 161,20 <sup>(2)</sup>	1 210 300 <sup>(3)</sup>	1 293 750 <sup>(4)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	13 068 <sup>(5)</sup>	13 068	14 400 <sup>(6)</sup>	14 400
<b>TOTAL</b>	<b>2 056 818</b>	<b>1 725 229,20</b>	<b>2 035 300</b>	<b>2 133 150</b>

(1) Montant dû au titre de l'exercice 2017 et versé en 2018.

(2) Montant versé au titre de l'exercice 2016.

(3) Montant qui sera versé sous réserve du vote favorable de l'assemblée générale du 28 mai 2019.

(4) Montant versé au titre de l'exercice 2016.

(5) Mise à disposition d'un véhicule.

(6) Mise à disposition d'un véhicule.

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES À M. PATRICK KOLLER PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE DURANT L'EXERCICE

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée à M. Patrick Koller au cours de l'exercice 2018 par la Société et aucune société du Groupe. En conséquence, le tableau n° 4 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16) est sans objet.

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR M. PATRICK KOLLER

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été exercée par M. Patrick Koller au cours de l'exercice 2018. En conséquence, le tableau n° 5 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16) est sans objet.

## ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À M. PATRICK KOLLER

Le tableau ci-dessous décrit les actions de performance attribuées à M. Patrick Koller en 2018.

**Tableau n° 6 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16)**

	Numéro et date du plan	Nombre d'actions maximum attribuées durant l'exercice concerné <sup>(1)</sup>	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
<b>Plan n° 10 <sup>(2)</sup></b>	Plan n° 10 du 19 juillet 2018	27 000	1 237 788	19/07/2022	19/07/2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le résultat net Groupe après impôt au 31 décembre 2020, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et</li> <li>■ La croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2017 et l'exercice 2020 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.</li> </ul>
<b>TOTAL</b>	-	<b>27 000</b>	<b>1 237 788</b>	-	-	-

(1) Le nombre d'actions de performance mentionné dans le présent tableau est un nombre maximal et correspond à 130 % du nombre d'actions retenu dans la valorisation.

(2) Les conditions d'atteinte de ce plan n'étant pas connues, la valorisation est exprimée à la cible.

Aux termes du règlement du plan en question, M. Patrick Koller a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture des risques sur les actions de performance qui lui ont ainsi été attribuées.

## ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES PENDANT L'EXERCICE POUR M. PATRICK KOLLER

La situation des actions devenues disponibles au cours de l'exercice 2018 est la suivante, ces actions ayant été attribuées alors que M. Patrick Koller n'était pas encore mandataire social :

**Tableau n° 7 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16)**

	Numéro et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
	Plan n° 6 du 28 juillet 2014	18 525	M. Patrick Koller devra conserver au minimum 30 % des actions effectivement acquises au titre de chaque plan. Cette obligation de seuil en pourcentage par plan cessera de s'appliquer dès lors que M. Patrick Koller détiendra un nombre d'actions correspondant à trois ans de rémunération brute de base en prenant en compte tous les plans d'ores et déjà acquis et redeviendra applicable dans le cas où M. Patrick Koller ne détiendrait plus le nombre d'actions cible correspondant à ce niveau de rémunération brute de base.
<b>TOTAL</b>	-	<b>18 525</b>	

Le nombre maximum total d'actions de performance encore en vigueur au 31 décembre 2018 et pouvant être acquises par M. Patrick Koller déduction faite des actions d'ores et déjà acquises, soit un total de 145 138 actions dont 23 643 attribuées avant sa nomination en tant que mandataire social, représente 0,10 % du capital de Faurecia à cette date.

Tableau n° 11 (code AFEP-MEDEF et recommandation AMF n° 2009-16)

	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnité relative à une clause de non-concurrence
Fonction : directeur général à compter du 1 <sup>er</sup> juillet 2016 Date de fin de mandat : le mandat de M. Patrick Koller en tant que directeur général ne comporte pas de durée	Non *	Oui	Oui	Non

\* Il a été mis fin au contrat de travail de M. Patrick Koller au 1<sup>er</sup> juillet 2016 lors de sa nomination en tant que directeur général.

Le conseil d'administration du 25 juillet 2016 a autorisé l'octroi d'une indemnité de départ à M. Patrick Koller en tant que directeur général.

Cette indemnité répond aux conditions suivantes :

1. cette indemnité sera due en cas de rupture du mandat social de M. Patrick Koller en tant que directeur général à l'initiative de la Société, sous réserve que cette rupture n'intervienne pas du fait d'une faute grave ou lourde de M. Patrick Koller ;
2. cette indemnité ne sera pas due en cas de démission ou de retraite ;
3. le paiement de cette indemnité est soumis à la réalisation des conditions de performance suivantes :
  - a. atteinte d'un résultat opérationnel positif pendant chacun des trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général de M. Patrick Koller,

b. atteinte d'un cash flow net positif pendant chacun des trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général de M. Patrick Koller ;

4. le montant de l'indemnité sera égal à 24 mois du salaire de référence (rémunérations fixe et variable à l'objectif) dès lors que les deux conditions décrites ci-dessus seront réalisées au cours de chacun des trois exercices concernés, ce qui, en pratique, équivaut à la réalisation de six critères ;
5. dans le cas où l'un des six critères ne serait pas réalisé au cours d'un exercice donné, l'indemnité de départ sera réduite à due concurrence de 1/6 et pourra être nulle dans le cas où aucun de ces six critères ne serait réalisé ;
6. au cas où la durée du mandat de M. Patrick Koller en qualité de directeur général serait inférieure à trois ans, la méthode de calcul de l'indemnité de départ sera alors identique mais le nombre de critères sera ajusté pour tenir compte de la durée réelle du mandat.

## RÉGIMES DE RETRAITE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

(Décret n° 2016-182 du 23 février 2016 pris en application de l'article 229 5° de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques)

M. Patrick Koller bénéficie du régime de retraite mis en place pour l'ensemble des cadres de la société Faurecia constitué

d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies.

Par ailleurs, M. Patrick Koller bénéficie également d'un régime additif de retraite spécifique qui a été mis en place à effet au 1<sup>er</sup> janvier 2015 pour les membres du comité exécutif de Faurecia, titulaires d'un contrat de travail (en cours d'exécution ou suspendu) ou d'un mandat social en France.

	Régime à cotisations définies	Régime à prestations définies	Régime additif de retraite spécifique
<b>Dispositions légales</b>	Article 83 du code général des impôts	Article 39 du code général des impôts	Article 39 du code général des impôts
<b>Conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier</b>	Un an d'ancienneté dans le Groupe au moment du départ à la retraite	Être titulaire d'un contrat de travail ou d'un mandat social et avoir cinq ans d'ancienneté dans le Groupe au moment du départ à la retraite	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être titulaire d'un contrat de travail (en cours d'exécution ou suspendu) ou d'un mandat social en France</li> <li>■ Avoir trois ans d'ancienneté au sein du comité exécutif de Faurecia à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015</li> </ul>
<b>Modalités de détermination de la rémunération de référence servant à calculer les droits</b>	Cotisations sur tranche A et tranche B de l'année en cours (montant des cotisations versées par la Société en 2018 : 7 549,08 €)	Moyenne sur les trois dernières années de la rémunération en tranche C	Moyenne sur les trois dernières années de la rémunération totale (base et variable) hors éléments exceptionnels
<b>Rythme d'acquisition des droits</b>	1 % de la rémunération en tranche A et 6 % de la rémunération en tranche B	1 % de la rémunération en tranche C et conditions de performance liées à des niveaux d'atteinte des objectifs de rémunération variable	Selon performance de Faurecia, de 1 % à 3 % de la rémunération totale (base et variable) hors éléments exceptionnels
<b>Plafond, montant ou modalités de détermination</b>	Non applicable	En fonction de l'âge de départ entre 65 % et 70 % du salaire moyen des trois dernières années	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Huit plafonds annuels de la Sécurité sociale</li> <li>■ L'ensemble des montants versés par Faurecia au titre de la retraite doit être inférieur à 25 % de la rémunération de référence</li> <li>■ Par ailleurs, le taux de remplacement, tous régimes de retraite confondus (régimes obligatoires et régimes spécifiques) doit être inférieur à 45 %</li> </ul>
<b>Modalités de financement des droits</b>	Externalisé	Externalisé	Externalisé
<b>Montant estimatif de la rente à la date de clôture de l'exercice</b>	4 567 € annuels	31 791 € annuels *	335 834 € annuels **
<b>Charges fiscales et sociales associées</b>	Non applicable	Taxe sur rente	Taxe sur contribution

\* Ancienneté prise en compte à compter du 18 décembre 2006.

\*\* Ancienneté prise en compte à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

La note 25-2 de l'annexe aux comptes consolidés complète l'information sur ces régimes de retraite.

Le tableau 3 tel que requis par le code AFEP-MEDEF et la recommandation AMF n° 2009-16 (« Jetons de présence ») figure au paragraphe 3.1.1.2.1.

Le tableau 9 requis par le code AFEP-MEDEF et le tableau 10 requis par la recommandation AMF n° 2009-16 (« Historique des attributions gratuites d'actions de performance ») figurent à la section 3.2.1.

Le tableau 8 requis par ces mêmes textes (« Historique des attributions d'options de souscription d'actions ») et le tableau 9 requis par la recommandation AMF n° 2009-16 (« Options de souscription ou d'achat d'actions consenties au cours de l'exercice aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux et options levées par ces derniers au cours de l'exercice ») sont sans objet.

## 3.1.2. Le comité exécutif

### 3.1.2.1. Composition du comité exécutif

La direction exécutive du groupe Faurecia est assurée, sous la responsabilité du directeur général, par un comité exécutif qui se réunit chaque mois pour examiner les résultats du Groupe et délibérer sur les questions d'ordre général du Groupe.

Au 31 décembre 2018, il est composé comme suit :

**M. Patrick Koller**  
Directeur général

**M. Michel Favre**  
Vice-président exécutif, Finance

**M. Hervé Guyot**  
Vice-président exécutif, Stratégie

**M. Thorsten Muschal**  
Vice-président exécutif, Vente et Management des Programmes

**Mme. Kate Philipps**  
Vice-président exécutif, Communication

**M. Jean-Michel Renaudie**  
Vice-président exécutif, Faurecia Interiors

**M. Christophe Schmitt**  
Vice-président exécutif, Faurecia Clean Mobility

**M. Jean-Pierre Sounillac**  
Vice-président exécutif, ressources humaines

**M. Eelco Spoelder**  
Vice-président exécutif, Faurecia Seating

**M. François Tardif**  
Vice-président exécutif, Faurecia Chine

**M. Hagen Wiesner**  
Vice-président exécutif, en charge des Opérations Groupe

### 3.1.2.2. Rémunération du comité exécutif

Le montant global des rémunérations versé au cours de l'exercice 2018 aux membres du comité exécutif en fonction au 31 décembre 2018 (directeur général inclus) s'élève à 11 286 938 euros.

La rémunération des membres du comité exécutif (hors directeur général) comprend une prime d'objectif variable. À la cible, celle-ci peut atteindre 50 % du salaire de base. En cas de dépassement des objectifs, ce pourcentage peut aller jusqu'à 100 % du salaire de base. Cette prime est basée sur des objectifs de marge opérationnelle et de génération de cash sur le périmètre de responsabilité pour 80 %, et sur ces mêmes objectifs au niveau Groupe pour 20 %. Pour les directions fonctionnelles, les objectifs sont basés au niveau Groupe pour 100 %.

Depuis 2017, cette prime a évolué pour un meilleur alignement avec la rémunération du mandataire social : passage d'un paiement semestriel à un paiement annuel, et ajout d'un facteur multiplicatif pouvant varier de 0,7 à 1,2 et basé sur quatre ou cinq objectifs individuels pondérés. Par conséquent, le montant global des rémunérations versées en 2018 ne comporte qu'un semestre de rémunération variable, correspondant au second semestre 2017 versé en février 2018. La rémunération variable au titre de 2018 sera versée début 2019.

En cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, les membres du comité exécutif (hors directeur

général) peuvent recevoir une indemnité contractuelle de rupture allant de 0 à 12 mois de rémunération selon le poste occupé. Cette indemnité de rupture ne s'applique pas en cas de faute lourde ou de faute grave.

Les membres du comité exécutif sont également bénéficiaires du système d'attribution d'actions de performance mis en place par le conseil d'administration. Au 31 décembre 2018, les plans 7, 8, 9, 10 et 10b sont en cours. Ils ont été attribués par décision des conseils d'administration des 28 juillet 2014, 23 juillet 2015, 25 juillet 2016, 20 juillet 2017 et 19 juillet 2018.

Le conseil d'administration du 12 octobre 2017 a décidé qu'à compter du plan 6 et au titre de tous les plans qui seront ultérieurement acquis, chaque membre du comité exécutif devra conserver au minimum 20 % des actions effectivement acquises au titre de chaque plan. Cette obligation de seuil en pourcentage par plan cessera de s'appliquer dès lors que le membre du comité exécutif concerné détiendra un nombre d'actions correspondant à un an de rémunération brute de base en prenant en compte tous les plans d'ores et déjà acquis et redeviendra applicable dans le cas où il ne détiendrait plus le nombre d'actions cible correspondant à un an de rémunération brute de base.

Cette obligation de détention ne sera, en tout état de cause, plus applicable quand le membre du comité exécutif concerné cessera d'être membre du comité exécutif.

## 3.1.3. Le Group Leadership Committee

Chacun des trois *Business Groups* est organisé en divisions géographiques (Europe, éventuellement divisée en Europe du Nord et Europe du Sud, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie ou Chine), qui gèrent les opérations correspondantes dans leur zone et coordonnent, par ailleurs, les opérations avec les clients dont le siège central est basé dans leur zone.

Les trois *Business Groups* disposent également d'une équipe centrale chargée des principales fonctions opérationnelles (ventes et marketing, programmes, industriels, achats, qualité, ressources humaines, finances). Ces fonctions sont également gérées au sein des divisions géographiques par des équipes équivalentes. Par ailleurs, certains domaines spécialisés sont dirigés par des lignes de produits mondiales au sein des trois activités, tels que les mécanismes de siège, les revêtements acoustiques ou les pièces de décoration intérieure.

L'ensemble des équipes de management décrites ci-dessus forment avec le comité exécutif et les principaux managers centraux des équipes d'experts qualité et industriels ainsi que des fonctions ressources humaines et finances, le *Group Leadership Committee* (anciennement, avant le 1<sup>er</sup> janvier 2018, *Senior Management*) de Faurecia.

Le *Group Leadership Committee* de Faurecia comprenait, au 31 décembre 2018, 258 membres. Il constitue l'équipe de direction opérationnelle de Faurecia, responsable de ses opérations, de son développement et de ses résultats. À ce titre, les membres de cette équipe sont associés aux résultats à court terme, à travers un système variable de primes d'objectifs. Ces primes d'objectifs sont basées sur les objectifs de marge opérationnelle et de génération de cash, sur leur périmètre direct de responsabilité à hauteur de 80 % et 20 % sur le périmètre immédiatement supérieur. Pour les directions fonctionnelles, les objectifs sont basés au niveau Groupe pour 100 %.

Depuis 2018, un facteur multiplicatif a été rajouté permettant d'augmenter la rémunération variable de 1,2 au maximum sur la base d'objectifs individuels pondérés.

Les membres de cette équipe sont également bénéficiaires du système d'attribution d'actions de performance mis en place par le conseil d'administration. Au 31 décembre 2018, les plans n° 6, 7, 8, 9, 10 et 10b sont en cours. Ils ont été attribués par décision des conseils d'administration des 28 juillet 2014, 23 juillet 2015, 25 juillet 2016, 20 juillet 2017 et 19 juillet 2018.

## 3.2. Capital et actionariat

### 3.2.1. Capital de Faurecia

Toutes les actions de la Société sont représentatives du capital social.

Au 31 décembre 2018, le capital social est de 966 250 607 euros, divisé en 138 035 801 actions de 7 euros de nominal chacun, de même catégorie, entièrement souscrites et libérées.

La répartition du capital et des droits de vote de Faurecia au 31 décembre 2018 est indiquée dans le tableau qui suit,

étant entendu que pour les besoins du présent document de référence et conformément à la recommandation de l'AMF n° 2009-16 telle que modifiée le 13 avril 2015, il y est fait mention du nombre total de droits de vote théoriques et du nombre total de droits de vote exerçables en assemblée générale excluant les actions privées de droit de vote telles les actions autodétenues.

Actionnaires au 31/12/2018	Titres	% capital	Droits de vote théoriques *	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en assemblée *	% droits de vote exerçables en assemblée
Peugeot S.A.	63 960 006	46,34	127 920 012	63,11	127 920 012	63,39
FCPE Faurecia Actionariat	333 480	0,24	640 598	0,32	640 598	0,32
Mandataires sociaux	70 285	0,05	87 581	0,04	87 581	0,04
Autodétention	917 160	0,66	917 160	0,45	0	0
dont contrat de liquidité	191 500	0,14	191 500	0,09	0	0
Autres actionnaires (nominatifs et porteur)	72 754 870	52,71	73 135 293	36,08	73 135 293	36,24
<b>TOTAL</b>	<b>138 035 801</b>	<b>100 %</b>	<b>202 700 644</b>	<b>100 %</b>	<b>201 783 484</b>	<b>100 %</b>

\* Calculs basés sur les informations issues du registre Caceis Corporate Trust au 31 décembre 2018.

Les franchissements de seuils légaux suivants ont été déclarés au cours de l'exercice 2018.

Nom de l'actionnaire	N° et date de la décision/ Information AMF	Date du franchissement	Sens du franchissement	Seuil franchi	Nbre d'actions après franchissement	% capital après franchissement	% ddv après franchissement
BlackRock, Inc.	218C0664/29 mars 2018	27 mars 2018	Hausse	5 % du capital	6 905 561	5,003 %	3,41 %
BlackRock, Inc.	218C0670/29 mars 2018	28 mars 2018	Baisse	5 % du capital	6 846 543	4,96 %	3,38 %
BlackRock, Inc.	218C0703/10 avril 2018	6 avril 2018	Hausse	5 % du capital	7 017 662	5,08 %	3,46 %
BlackRock, Inc.	218C0713/11 avril 2018	10 avril 2018	Baisse	5 % du capital	6 895 768	4,00 %	3,40 %
BlackRock, Inc.	218C0724/13 avril 2018	11 avril 2018	Hausse	5 % du capital	7 123 347	5,16 %	3,51 %
BlackRock, Inc.	218C0755/19 avril 2018	18 avril 2018	Baisse	5 % du capital	6 892 846	4,99 %	3,40 %
BlackRock, Inc.	218C0772/20 avril 2018	19 avril 2018	Hausse	5 % du capital	6 999 193	5,07 %	3,45 %
BlackRock, Inc.	218C0791/25 avril 2018	23 avril 2018	Baisse	5 % du capital	6 898 426	4,99 %	3,40 %
BlackRock, Inc.	218C0794/26 avril 2018	24 avril 2018	Hausse	5 % du capital	7 041 037	5,10 %	3,47 %
BlackRock, Inc.	218C0798/26 avril 2018	25 avril 2018	Baisse	5 % du capital	6 790 465	4,92 %	3,35 %
BlackRock, Inc.	218C0924/25 mai 2018	23 mai 2018	Hausse	5 % du capital	6 964 840	5,05 %	3,44 %
BlackRock, Inc.	218C0953/29 mai 2018	25 mai 2018	Baisse	5 % du capital	6 687 876	4,85 %	3,30 %
BlackRock, Inc.	218C1213/5 juillet 2018	4 juillet 2018	Hausse	5 % du capital	6 948 852	5,03 %	3,43 %
BlackRock, Inc.	218C1323/20 juillet 2018	18 juillet 2018	Baisse	5 % du capital	6 861 622	4,97 %	3,38 %
BlackRock, Inc.	218C1377/1 <sup>er</sup> août 2018	30 juillet 2018	Hausse	5 % du capital	7 129 612	5,17 %	3,52 %



Les franchissements de seuils statutaires suivants ont été déclarés à la Société au cours de l'exercice 2018 :

Nom de l'actionnaire	Date du franchissement	Sens du seuil	Seuil franchi	Nbre d'actions après franchissement	% capital après franchissement	% ddv après franchissement
AXA Investment Managers	7 mars 2018	Baisse	2 % du capital	2 615 369	1,89 %	1,29 %
Amundi	18 juin 2018	Hausse	2 % du capital	2 762 051		
Amundi	19 juin 2018	Baisse	2 % du capital	2 756 374		
Amundi	2 juillet 2018	Hausse	2 % du capital	3 044 933		
Amundi	12 décembre 2018	Baisse	2 % du capital	2 752 402	1,99 %	
Amundi	13 décembre 2018	Hausse	2 % du capital	2 789 754	2,02 %	

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2018, aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 2 % du capital ou des droits de vote de la Société.

La Société est en droit de demander à tout moment au dépositaire central l'identité des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées, la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

À la connaissance de la Société, aucun actionnaire n'a constitué de nantissement sur les titres Faurecia qu'il détient.

Il n'existe aucune convention de celles mentionnées à l'article L. 233-11 du code de commerce.

Le tableau de l'évolution de l'actionariat sur les trois dernières années est disponible à la sous-section 3.2.1.4.

## 3.2.1.1. Capital autorisé

Le tableau ci-dessous résume l'état des autorisations financières en vigueur, telles que votées par les assemblées générales du 30 mai 2017 et du 29 mai 2018, et leur utilisation au cours de l'exercice 2018.

Nature de l'autorisation	Montant en euros/valeur nominale	Durée	Utilisation en 2018
<b>Assemblée générale du 30 mai 2017</b>			
<b>Résolution n° 20</b> Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à l'attribution de titre de créance avec maintien du DPS (incluant les augmentations de capital par incorporation de bénéfices, primes et réserves)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 250 millions d'euros</li> <li>■ 1 milliard d'euros s'agissant des titres de créance (plafond commun aux résolutions 21 et 22 de cette même assemblée)</li> </ul>	26 mois	Non
<b>Résolution n° 21</b> Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à l'attribution de titre de créance avec suppression du DPS par voie d'une offre au public	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 95 millions d'euros (plafond commun avec la résolution 22)</li> <li>■ 1 milliard d'euros s'agissant des titres de créance</li> </ul>	26 mois	Non
<b>Résolution n° 22</b> Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à l'attribution de titre de créance avec suppression du DPS dans le cadre d'un placement privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 95 millions d'euros (plafond commun avec la résolution 21)</li> <li>■ 1 milliard d'euros s'agissant des titres de créance</li> </ul>	26 mois	Non
<b>Résolution n° 23</b> Autorisation au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS dans le cadre d'option de surallocation	Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale	26 mois	Non

Nature de l'autorisation	Montant en euros/valeur nominale	Durée	Utilisation en 2018
<b>Résolution n° 24</b> Délégation de compétence au conseil d'administration pour décider l'augmentation du capital social réservée aux salariés dans les conditions prévues à l'article L. 3332-19 du code du travail par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société	3 % du capital de la Société apprécié au jour de la décision d'utilisation par le conseil d'administration	26 mois	Non
<b>Assemblée générale du 29 mai 2018</b>			
<b>Résolution n° 14</b> Autorisation au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions	Dans la limite d'un nombre maximal de 2 millions de titres au jour de la décision du conseil d'administration et dans la limite, au sein de l'enveloppe susvisée, de 10 % s'agissant des attributions au profit des dirigeants mandataires sociaux	26 mois	Autorisation utilisée par le conseil d'administration du 19 juillet 2018 qui a attribué un nombre maximal de 557 290 titres

### 3.2.1.2. Capital potentiel

Au 31 décembre 2018, le capital potentiel est uniquement composé d'actions de performance.

À cette même date, il n'existe plus de plan d'options d'actions en vigueur, le dernier plan d'options de souscription d'actions ayant expiré le 16 avril 2017. En conséquence, le tableau n° 8 (« Historique des attributions d'options de souscription d'actions ») tel que requis par le code AFEP-MEDEF et la recommandation AMF n° 2009-16 est sans objet.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2017, aucune option n'a été exercée par aucun salarié du Groupe. En conséquence, le tableau n° 9 (« Options de souscription ou d'achat d'actions consenties au cours de l'exercice aux dix premiers salariés non mandataires sociaux et options levées par ces derniers au cours de l'exercice ») tel que requis par la recommandation AMF n° 2009-16 est sans objet.

#### Actions de performance

Le directeur général tout comme le *Group Leadership Committee*, comprenant 258 personnes au 31 décembre 2018, sont bénéficiaires des plans d'actions de performance mis en place par la Société.

La politique de la Société en la matière est fondée sur des principes pérennes, simples et transparents. Ainsi :

- des actions de performance sont attribuées annuellement depuis 2010 à des périodes calendaires identiques, incluant depuis cette date une condition de performance interne et une condition de présence applicables à tous les bénéficiaires français et étrangers des plans ;
- les conditions fixées intègrent également, depuis 2013, une condition de performance externe applicable à tous les bénéficiaires français et étrangers des plans ;
- depuis 2013, la période d'acquisition des plans est de quatre ans à compter de la date d'attribution des plans pour tous les bénéficiaires français et étrangers, les plans ne comportant pas de période de conservation ;
- le nombre d'actions attribuables à la cible dans le cadre de chaque plan est déterminé en utilisant un référentiel externe d'où est déduit un nombre d'actions minimum (50 %) et maximum (130 %).

L'attribution définitive dépend, en tout état de cause, de l'atteinte des conditions de performance et de présence.

Les conditions de performance sont les suivantes :

- à hauteur de 60 %, une condition interne qui est, depuis 2016, liée au résultat net du Groupe après impôt (avant 2016, le résultat net avant impôt) et avant prise en compte d'éventuels événements exceptionnels. Cette condition interne est mesurée en comparant le résultat net au 3<sup>e</sup> exercice clos après la date d'attribution des actions de performance à celui prévu pour le même exercice dans le plan moyen terme examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions de performance ; et
- à hauteur de 40 %, une condition externe qui est la croissance du revenu net par action de la Société mesurée entre le dernier exercice clos avant la date d'attribution des actions et le 3<sup>e</sup> exercice clos après la date d'attribution des actions. Elle est comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.

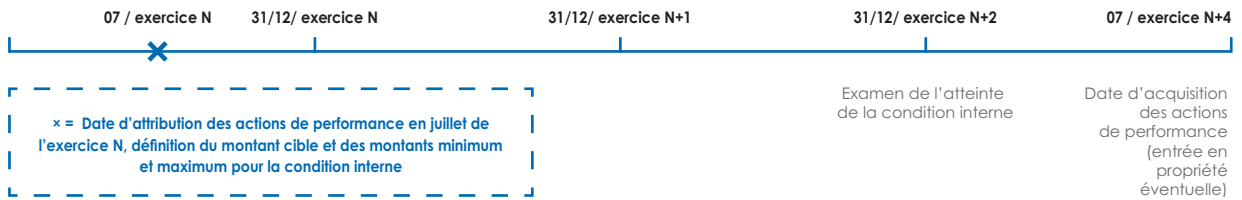
Le groupe de référence est composé des équipementiers automobiles européens et nord-américains suivants :

- Autoliv (Suède) ;
- Autoneum (ex-Rieter) (Suisse) ;
- Borg Warner (États-Unis) ;
- Continental (Allemagne) ;
- Delphi (États-Unis) ;
- GKN (Royaume-Uni) ;
- Adient (États-Unis) ;
- Lear (États-Unis) ;
- Magna (Canada) ;
- Plastic Omnium (France) ;
- Tenneco (États-Unis) ;
- Valeo (France).

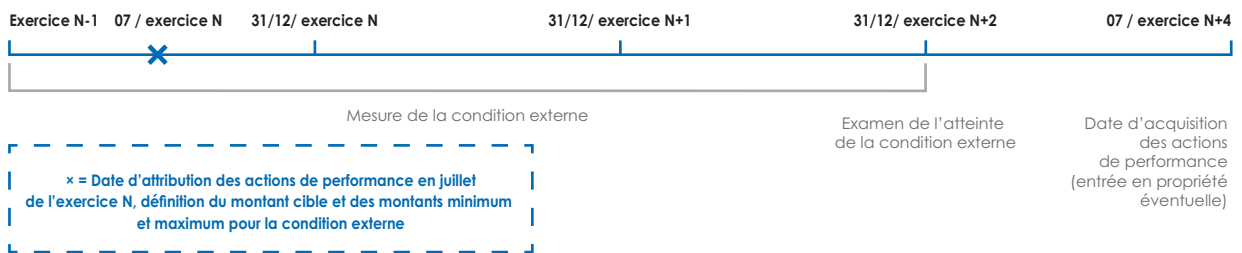
Ce groupe a vocation à être stable même s'il peut être modifié en cas d'évolution majeure concernant l'un des acteurs le composant.

## Méthode d'attribution des plans d'actions de performance

## Condition interne (résultat net)



## Condition externe (revenu net par action)



## Tableau récapitulatif de l'atteinte des conditions des plans d'actions de performance

Plans	Conditions de performance	Minimum	Cible	Maximum	Commentaires
<b>Plan n° 1 du 23 juin 2010</b>	Condition interne : Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2011, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2011 égal à 78 % du résultat 2011 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2011 identique au résultat 2011 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2011 égal à 126 % du résultat 2011 du plan moyen terme.	Condition atteinte au maximum. Le nombre d'actions maximum a été attribué aux bénéficiaires présents à la date d'entrée en propriété.
<b>Plan n° 2 du 21 juillet 2010</b>	Condition interne : Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2012, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2012 égal à 75 % du résultat 2012 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2012 identique au résultat 2012 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2012 égal à 125 % du résultat 2012 du plan moyen terme.	Condition non atteinte. Le plan a été annulé.
<b>Plan n° 3 du 25 juillet 2011</b>	Condition interne : Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2013, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2013 égal à 75 % du résultat 2013 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2013 identique au résultat 2013 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2013 égal à 125 % du résultat 2013 du plan moyen terme.	Condition non atteinte. Le plan a été annulé.

Plans	Conditions de performance	Minimum	Cible	Maximum	Commentaires
<b>Plan n° 4 du 23 juillet 2012</b>	Condition interne (60 %) : Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2014, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2014 égal à 75 % du résultat 2014 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2014 identique au résultat 2014 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2014 égal à 125 % du résultat 2014 du plan moyen terme.	Conditions non atteintes. Le plan a été annulé.
	Condition externe (40 %) : Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2011 et l'exercice 2014 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est inférieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net de Faurecia est supérieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte à la cible.	

Plans	Conditions de performance	Minimum	Cible	Maximum	Commentaires
<b>Plan n° 5 du 24 juillet 2013</b>	Condition interne (60 %) : Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2015, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2015 égal à 75 % du résultat 2015 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2015 identique au résultat 2015 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2015 égal à 125 % du résultat 2015 du plan moyen terme.	Conditions atteintes au maximum. Le nombre d'actions maximum a été attribué aux bénéficiaires présents à la date d'entrée en propriété.
	Condition externe (40 %) : Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2012 et l'exercice 2015 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est inférieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net de Faurecia est supérieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net de Faurecia est supérieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée.	

Plans	Conditions de performance	Minimum	Cible	Maximum	Commentaires
<b>Plan n° 6 du 28 juillet 2014</b>	Condition interne (60 %) : Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2016, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2016 égal à 75 % du résultat 2016 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2016 identique au résultat 2016 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2016 égal à 125 % du résultat 2016 du plan moyen terme.	Conditions atteintes au maximum. Le nombre d'actions maximum a été attribué aux bénéficiaires présents à la date d'entrée en propriété.
	Condition externe (40 %) : Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2013 et l'exercice 2016 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est inférieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net de Faurecia est supérieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net de Faurecia est supérieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée.	



Plans	Conditions de performance	Minimum	Cible	Maximum	Commentaires
<b>Plan n° 7 du 23 juillet 2015</b>	Condition interne (60 %) : Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2017, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2017 égal à 75 % du résultat 2017 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2017 identique au résultat 2017 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe avant impôt au 31 décembre 2017 égal à 125 % du résultat 2017 du plan moyen terme.	La condition interne a été atteinte à hauteur de 107,5 %. La condition externe a été atteinte à 130 %. Les conditions de ce plan sont donc atteintes à 116,5 %. La vérification de la condition de présence interviendra à la fin de la période d'acquisition, le 23 juillet 2019.
	Condition externe (40 %) : Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2014 et l'exercice 2017 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est inférieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net de Faurecia est supérieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net de Faurecia est supérieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée.	

Plans	Conditions de performance	Minimum	Cible	Maximum	Commentaires
<b>Plan n° 8 du 25 juillet 2016</b>	Condition interne (60 %) : Résultat net du Groupe après impôt (les crédits d'impôts exceptionnels étant exclus) au 31 décembre 2018, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe après impôt au 31 décembre 2018 égal à 75 % du résultat 2018 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe après impôt au 31 décembre 2018 identique au résultat 2018 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe après impôt au 31 décembre 2018 égal à 125 % du résultat 2018 du plan moyen terme.	
	Condition externe (40 %) : Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2015 et l'exercice 2018 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est inférieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est identique à la croissance du revenu net par action de Faurecia, la condition externe est atteinte à la cible.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net de Faurecia est supérieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée.	La condition interne a été atteinte à hauteur de 93%. La condition externe a été atteinte à hauteur de 130%. Les conditions de ce plan sont donc atteintes à 108%. La vérification de la condition de présence interviendra à la fin de la période d'acquisition le 25 juillet 2020.

Plans	Conditions de performance	Minimum	Cible	Maximum	Commentaires
<b>Plan n° 9 du 20 juillet 2017</b>	Condition interne (60 %) : Résultat net du Groupe après impôt (les crédits d'impôts exceptionnels étant exclus) au 31 décembre 2019, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe après impôt au 31 décembre 2019 égal à 91 % du résultat 2019 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe après impôt au 31 décembre 2019 identique au résultat 2019 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe après impôt au 31 décembre 2019 égal à 110 % du résultat 2019 du plan moyen terme.	Plan en période d'acquisition.
	Condition externe (40 %) : Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2016 et l'exercice 2019 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est inférieure à 125 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est inférieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est identique à la croissance du revenu net par action de Faurecia, la condition externe est atteinte à la cible.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est supérieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée.	

Plans	Conditions de performance	Minimum	Cible	Maximum	Commentaires
<b>Plan n° 10 du 19 juillet 2018</b>	Condition interne (60 %) : Résultat net du Groupe après impôt (les crédits d'impôts exceptionnels étant exclus) au 31 décembre 2020, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice par le plan à moyen terme du Groupe examiné par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net du Groupe après impôt au 31 décembre 2020 égal à 91 % du résultat 2020 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe après impôt au 31 décembre 2020 identique au résultat 2020 du plan moyen terme.	Résultat net du Groupe après impôt au 31 décembre 2020 égal à 110 % du résultat 2020 du plan moyen terme.	Plan en période d'acquisition.
	Condition externe (40 %) : Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2017 et l'exercice 2020 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est inférieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au minimum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est identique à la croissance du revenu net par action de Faurecia, la condition externe est atteinte à la cible.	Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est inférieure à - 20 %, donc négative, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 75 % de cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est située entre - 20 % et + 20 %, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net de Faurecia est supérieure de 5 points à cette croissance pondérée. Si la croissance pondérée du revenu net par action du groupe de référence est supérieure à + 20 %, donc positive, la condition externe est atteinte au maximum si la croissance du revenu net par action de Faurecia est égale à 125 % de cette croissance pondérée.	

## HISTORIQUE DÉTAILLÉ DES PLANS D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Tableau n° 9 du code AFEP-MEDEF et tableau n° 10 de la recommandation AMF n° 2009-16

Information sur les attributions d'actions de performance	Plan n° 1 du 23 juin 2010	Plan n° 2 du 21 juillet 2010	Plan n° 3 du 25 juillet 2011	Plan n° 4 du 23 juillet 2012
Date d'assemblée/Date du conseil d'administration	■ AG du 8 février 2010 ■ CA du 23 juin 2010	■ AG du 8 février 2010 ■ CA du 21 juillet 2010	■ AG du 26 mai 2011 ■ CA du 25 juillet 2011	■ AG du 26 mai 2011 ■ CA du 23 juillet 2012
Nombre d'actions minimum attribuées durant l'exercice concerné	436 920	450 450	473 880	403 500
Nombre d'actions maximum attribuées durant l'exercice concerné	860 600	887 250	933 400	1 049 100
Nombre total d'actions maximum pouvant être attribuées à Yann DELABRIÈRE	37 050	37 050	52 000	52 000
Nombre total d'actions maximum pouvant être attribuées à Michel de ROSEN	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Nombre total d'actions maximum pouvant être attribuées à Patrick KOLLER *	14 950	14 950	19 500	19 500
Nombre d'actions cibles attribuées durant l'exercice concerné	662 000	682 500	718 000	807 000
Date d'acquisition	23 juin 2012 pour les résidents fiscaux et sociaux français/23 juin 2014 pour les autres	21 juillet 2013 pour les résidents fiscaux et sociaux français/21 juillet 2014 pour les autres	25 juillet 2014 pour les résidents fiscaux et sociaux français/25 juillet 2015 pour les autres	23 juillet 2015 pour les résidents fiscaux et sociaux français/23 juillet 2016 pour les autres
Date de disponibilité	23 juin 2014 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers	21 juillet 2015 pour les résidents fiscaux et sociaux français/21 juillet 2014 pour les autres	25 juillet 2016 pour les résidents fiscaux et sociaux français/25 juillet 2015 pour les autres	23 juillet 2017 pour les résidents fiscaux et sociaux français/23 juillet 2016 pour les autres
Conditions de performance	Résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2011, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2012, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	Résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2013, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2014, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et</li> <li>■ Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2011 et l'exercice 2014 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.</li> </ul>

### 3 Gouvernance et capital

Capital et actionariat

Information sur les attributions d'actions de performance	Plan n° 1 du 23 juin 2010	Plan n° 2 du 21 juillet 2010	Plan n° 3 du 25 juillet 2011	Plan n° 4 du 23 juillet 2012
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2018	707 200	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2018**	153 400	682 500	718 000	807 000
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	0***	0****	0*****

\* Les actions attribuées à Patrick Koller au titre des plans 1 à 6 l'ont été alors qu'il n'était pas encore mandataire social. Les nombres d'actions indiqués dans le document de référence 2016, s'agissant du plan 1 (14 250) et du plan 2 (19 500), avaient été reportés de manière inexacte. Ces informations sont rectifiées dans le présent document.

\*\* La condition de performance du plan n° 1 ayant été atteinte au maximum, ce plan est ainsi exprimé au maximum. Les autres plans sont exprimés à la cible.

\*\*\* La condition de performance du plan n° 2 n'a pas été atteinte : aucune action n'a été acquise par aucun des bénéficiaires dans le cadre de ce plan.

\*\*\*\* La condition de performance du plan n° 3 n'a pas été atteinte : aucune action n'a été acquise par aucun des bénéficiaires dans le cadre de ce plan.

\*\*\*\*\* Les conditions de performance du plan n° 4 n'ont pas été atteintes : aucune action n'a été acquise par aucun des bénéficiaires dans le cadre de ce plan.

Information sur les attributions d'actions de performance	Plan n° 5 du 24 juillet 2013	Plan n° 6 du 28 juillet 2014	Plan n° 7 du 23 juillet 2015	Plan n° 8 du 25 juillet 2016
Date d'assemblée/Date du conseil d'administration	■ AG du 30 mai 2013 ■ CA du 24 juillet 2013	■ AG du 30 mai 2013 ■ CA du 28 juillet 2014	■ AG du 27 mai 2015 ■ CA du 23 juillet 2015	■ AG du 27 mai 2016 ■ CA du 25 juillet 2016
Nombre d'actions minimum attribuées durant l'exercice concerné	467 500	368 125	342 201	380 480
Nombre d'actions maximum attribuées durant l'exercice concerné	1 215 500	957 125	889 981	989 945
Nombre total d'actions maximum pouvant être attribuées à Yann DELABRIÈRE	71 500	68 900	55 798	0
Nombre total d'actions maximum pouvant être attribuées à Michel de ROSEN	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Nombre total d'actions maximum pouvant être attribuées à Patrick KOLLER*	26 000	18 525	26 383	55 095
Nombre d'actions cibles attribuées durant l'exercice concerné	935 000	736 250	684 674	760 961
Date d'acquisition	24 juillet 2017 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers	28 juillet 2018 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers	23 juillet 2019 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers	25 juillet 2020 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers
Date de disponibilité	24 juillet 2017 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers	28 juillet 2018 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers	23 juillet 2019 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers	25 juillet 2020 pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, résidents fiscaux et sociaux français et étrangers

**Information sur les attributions d'actions de performance**

	<b>Plan n° 5 du 24 juillet 2013</b>	<b>Plan n° 6 du 28 juillet 2014</b>	<b>Plan n° 7 du 23 juillet 2015</b>	<b>Plan n° 8 du 25 juillet 2016</b>
Conditions de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2015, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et</li> <li>■ Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2012 et l'exercice 2015 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2016, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et</li> <li>■ Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2013 et l'exercice 2016 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Résultat net Groupe avant impôt au 31 décembre 2017, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et</li> <li>■ Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2014 et l'exercice 2017 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Résultat net Groupe après impôt au 31 décembre 2018, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètres, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et</li> <li>■ Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2015 et l'exercice 2018 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.</li> </ul>
<b>Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2018</b>	<b>949 650</b>	<b>2 015</b>	<b>1 231</b>	<b>-</b>
<b>Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2018**</b>	<b>265 850</b>	<b>193 245</b>	<b>113 321</b>	<b>73 250</b>
<b>Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice</b>	<b>0</b>	<b>761 865</b>	<b>570 122</b>	<b>687 711</b>

\* Les actions attribuées à Patrick Koller au titre des plans 1 à 6 l'ont été alors qu'il n'était pas encore mandataire social.

\*\* Les conditions de performance des plans n° 5 et 6 et ayant été atteintes au maximum, ces plans sont ainsi exprimés au maximum. Les autres plans sont exprimés à la cible.



Information sur les attributions d'actions de performance	Plan n° 9 du 20 juillet 2017
Date d'assemblée/Date du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ AG du 27 mai 2016</li> <li>■ CA du 20 juillet 2017</li> </ul>
Nombre d'actions minimum attribuées durant l'exercice concerné	313 962
Nombre d'actions maximum attribuées durant l'exercice concerné	816 300
Nombre total d'actions maximum pouvant être attribuées à Michel de ROSEN	0
Nombre total d'actions seuil pouvant être attribuées à Patrick KOLLER	15 154
Nombre total d'actions cible pouvant être attribuées à Patrick KOLLER	30 308
Nombre total d'actions maximum pouvant être attribuées à Patrick KOLLER	39 400
Nombre d'actions cibles attribuées durant l'exercice concerné	627 924
Date d'acquisition	20 juillet 2021
Date de disponibilité	20 juillet 2021
Conditions de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Résultat net Groupe après impôt au 31 décembre 2019, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et</li> <li>■ Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2016 et l'exercice 2019 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.</li> </ul>
<b>Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2018</b>	-
<b>Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2018 *</b>	<b>10 329</b>
<b>Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice</b>	<b>617 595</b>

\* Plan exprimé à la cible.

Information sur les attributions d'actions de performance	Plan n° 10 du 19 juillet 2018 **
Date d'assemblée/Date du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ AG du 29 mai 2018</li> <li>■ CA du 19 juillet 2018</li> </ul>
Nombre d'actions minimum attribuées durant l'exercice concerné	209 136
Nombre d'actions maximum attribuées durant l'exercice concerné	543 760
Nombre total d'actions maximum pouvant être attribuées à Michel de ROSEN	0
Nombre total d'actions seuil pouvant être attribuées à Patrick KOLLER	10 385
Nombre total d'actions cible pouvant être attribuées à Patrick KOLLER	20 770
Nombre total d'actions maximum pouvant être attribuées à Patrick KOLLER	27 000
Nombre d'actions cibles attribuées durant l'exercice concerné	418 272
Date d'acquisition	19 juillet 2022
Date de disponibilité	19 juillet 2022
Conditions de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Résultat net Groupe après impôt au 31 décembre 2020, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et</li> <li>■ Croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2017 et l'exercice 2020 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.</li> </ul>
<b>Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2018</b>	-
<b>Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2018*</b>	<b>7 186</b>
<b>Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice</b>	<b>411 086</b>

\* Plan exprimé à la cible.

\*\* Le conseil d'administration du 19 juillet 2018, sur la base de l'autorisation accordée par l'AG du 29 mai 2018, a décidé d'octroyer un plan complémentaire (plan 10b) à quatre bénéficiaires (non mandataires sociaux de la société Faurecia SE) concernés par une zone géographique du Groupe, pour un nombre maximum d'actions de 12 830 et assorti de conditions de performance spécifiques à la zone géographique concernée. Les autres caractéristiques de ce plan complémentaire et la date d'acquisition sont les mêmes que le plan 10.

L'ensemble des actions attribuées gratuitement restantes au 31 décembre 2018 (2 720 697 actions) représentent 1,97 % du capital de la Société à cette date.

### 3.2.1.3. Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions au cours de l'exercice 2018 (article L. 225-211 du code de commerce)

L'assemblée générale du 29 mai 2018 a autorisé la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions qui s'est substitué à celui autorisé par la 10<sup>e</sup> résolution de l'assemblée générale du 30 mai 2017.

#### ACTIONS ACQUISES PAR LA SOCIÉTÉ (HORS CONTRAT DE LIQUIDITÉ)

En 2018, la Société a procédé au rachat de 650 000 titres au cours moyen de 56,34 euros (cours brut pondéré) sur la base de l'autorisation de l'assemblée générale du 29 mai 2018.

Le montant des frais de négociation s'est élevé à 73 424 euros HT.

La valeur de ces titres, évaluée au cours d'achat, est de 36 621 586 euros.

Ces 650 000 titres ont été acquis aux fins d'assurer la couverture de plans d'actions de performance.

Aucun de ces 650 000 titres n'a été utilisé en 2018.

#### CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Faurecia a, depuis le 27 avril 2009, mis en œuvre un contrat de liquidité, conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI. Le contrat de liquidité actuellement en vigueur a été signé le 20 novembre 2015 entre Faurecia et la société Rothschild & Cie Banque. Il a été initialement conclu pour une durée de 12 mois, à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2015. Il se renouvelle ensuite par tacite reconduction par périodes successives de 12 mois.

En 2018, dans le cadre de ce contrat de liquidité, les achats cumulés ont porté sur 253 416 actions, soit 0,18 % du capital social pour une valeur de 15 657 107 euros et les ventes cumulées ont porté sur 61 916 actions pour une valeur de 4 401 968 euros.

Au titre de ce contrat de liquidité, à la date du 31 décembre 2018, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 191 500 titres et 2 744 861 euros de disponibilité.

En 2018, la moins-value dégagée au titre du contrat de liquidité s'est élevée à 51 519 euros. La commission de gestion du contrat de liquidité a engendré, en 2018, des frais de 100 000 euros.

Au 31 décembre 2018, la Société détenait 917 160 actions en autodétention (dont 191 500 dans le cadre du contrat de liquidité) soit 0,66 % du capital de la Société à cette même date.

#### DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT

(Établi selon l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF)

Une nouvelle autorisation d'achat d'actions sera soumise à l'assemblée générale du 28 mai 2019 dans les termes suivants :

#### **16<sup>e</sup> résolution – Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond, suspension en période d'offre publique**

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, autorise ce dernier, pour une période de 18 mois, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite de 10 % du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au conseil d'administration par l'assemblée générale du 29 mai 2018 dans sa 12<sup>e</sup> résolution à caractère ordinaire.

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Faurecia par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée générale extraordinaire.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le conseil d'administration appréciera.

Le conseil d'administration ne pourra sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente autorisation en période d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat est fixé à 110 euros par action. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

Ainsi, et à titre indicatif, le montant maximal que la Société serait susceptible de payer dans l'hypothèse d'achat au prix maximal de 110 euros s'élèverait à 1 417 506 200 euros sur le fondement du capital social au 31 décembre 2018 (composé de 138 035 801 actions), compte tenu des 917 160 actions autodétenues par la Société à cette date.

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au conseil d'administration à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

### 3.2.1.4. Autres informations sur le capital

#### ÉVOLUTION DU CAPITAL DE FAURECIA SUR CINQ ANS

Année et nature de l'opération	Montant de l'augmentation/ réduction de capital (en euros)		Montants successifs du capital social (en euros)	Montants successifs de la prime (en euros)	Nombre d'actions cumulées
	Nominal	Prime			
<b>06/2014</b> Augmentation de capital consécutive à la création de 1 102 775 actions dans le cadre du paiement du dividende 2013 en actions, à la création de 221 000 actions dans le cadre du plan d'actions de performance n° 1 et à la création de 13 300 actions suite à l'exercice d'options de souscription d'actions dans le cadre du plan n° 18	9 359 525	22 152 382	867 476 470	893 010 889	123 925 210
<b>06/2015</b> Augmentation de capital consécutive à la création de 800 251 actions dans le cadre du paiement du dividende 2014 en actions, à la création de 96 960 actions dans le cadre de demandes de conversion d'OCEANE et à la création de 93 600 actions suite à l'exercice d'options de souscription d'actions dans le cadre du plan n° 18	6 935 677	28 224 379	874 412 147	921 235 268	124 916 021
<b>11/2015</b> Augmentation de capital consécutive à la création de 4 341 813 actions dans le cadre de demandes de conversion d'OCEANE	30 392 691	52 527 572	904 804 838	973 762 840	129 257 834
<b>12/2015</b> Augmentation de capital consécutive à la création de 7 933 744 actions dans le cadre de demandes de conversion de l'OCEANE à échéance 1 <sup>er</sup> janvier 2018 et à la création de 1 200 actions suite à l'exercice d'options de souscription d'actions dans le cadre du plan n° 18	55 544 608	96 008 745	960 349 446	1 069 771 585	137 192 778
<b>01/2016</b> Augmentation de capital consécutive à la création de 690 123 actions dans le cadre de demandes de conversion de l'OCEANE à échéance 1 <sup>er</sup> janvier 2018	4 830 861	8 349 171	965 180 307	1 078 120 756	137 882 901
<b>07/2016</b> Augmentation de capital consécutive à la création de 152 900 actions suite à l'exercice d'options de souscription d'actions dans le cadre du plan n° 18	1 070 300	3 269 002	966 250 607	1 081 389 758	138 035 801

## ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Actionnaires au 31 décembre 2018	Titres	% capital	Droits de vote théoriques *	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en assemblée *	% droits de vote exerçables en assemblée
Peugeot S.A.	63 960 006	46,34	127 920 012	63,11	127 920 012	63,39
FCPE Faurecia Actionariat	333 480	0,24	640 598	0,32	640 598	0,32
Mandataires sociaux	70 285	0,05	87 581	0,04	87 581	0,04
Autodétention	917 160	0,66	917 160	0,45	0	0
dont contrat de liquidité	191 500	0,14	191 500	0,09	0	0
Autres actionnaires (nominatifs et porteur)	72 754 870	52,71	73 135 293	36,08	73 135 293	36,24
<b>TOTAL</b>	<b>138 035 801</b>	<b>100 %</b>	<b>202 700 644</b>	<b>100 %</b>	<b>201 783 484</b>	<b>100 %</b>

\* Calculs basés sur les informations issues du registre Caceis Corporate Trust au 31 décembre 2018.

Actionnaires au 31 décembre 2017	Titres	% capital	Droits de vote théoriques *	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en assemblée *	% droits de vote exerçables en assemblée
Peugeot S.A.	63 960 006	46,34	127 920 012	63,09	127 920 012	63,34
FCPE Faurecia Actionariat	318 394	0,23	636 788	0,31	636 788	0,32
Mandataires sociaux	49 525	0,03	66 905	0,03	66 905	0,03
Autodétention	814 320	0,59	814 320	0,40	0	0
dont contrat de liquidité	0	0	0	0	0	0
Autres actionnaires (nominatifs et porteur)	72 893 556	52,81	73 320 842	36,16	73 320 842	36,31
<b>TOTAL</b>	<b>138 035 801</b>	<b>100 %</b>	<b>202 758 867</b>	<b>100 %</b>	<b>201 944 547</b>	<b>100 %</b>

\* Calculs basés sur les informations issues du registre Caceis Corporate Trust au 31 décembre 2017.

Actionnaires au 31 décembre 2016	Titres	% capital	Droits de vote théoriques *	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en assemblée *	% droits de vote exerçables en assemblée
Peugeot S.A.	63 960 006	46,34	127 340 515	62,94	127 340 515	63,20
FCPE Faurecia Actionariat	352 305	0,25	661 420	0,33	661 420	0,33
Mandataires sociaux	93 658	0,06	154 182	0,07	154 182	0,08
Autodétention	807 216	0,58	807 216	0,40	0	0,00
dont contrat de liquidité	0	0	0	0	0	0,00
Autres actionnaires (nominatifs et porteur)	72 822 616	52,76	73 343 730	36,25	73 343 730	36,40
<b>TOTAL</b>	<b>138 035 801</b>	<b>100 %</b>	<b>202 307 063</b>	<b>100 %</b>	<b>201 499 847</b>	<b>100 %</b>

\* Calculs basés sur les informations issues du registre Caceis Corporate Trust au 31 décembre 2016.

### 3.2.2. Cours de l'action

L'action Faurecia (EO. PA) est cotée sur le compartiment A du marché Euronext Paris. Elle fait partie des indices CAC Next20 (depuis le 18 décembre 2017) et MSCI France (depuis le 30 novembre 2017).

L'action a clôturé l'année 2018 à 33,070 euros (cours de clôture du 31 décembre 2018), à comparer à 65,130 euros à la clôture 2017 (cours de clôture du 29 décembre 2017). Elle a donc baissé de 49,22 % sur l'année écoulée, fortement pénalisée, sur la seconde partie de l'année, par la défaveur boursière du secteur automobile, notamment des équipementiers. Cette baisse annuelle se compare au CAC 40 (- 10,95 %) et au SBF 120

(- 11,65 %) mais aussi, plus spécifiquement, au Stoxx600 Auto & Parts (- 28,14 %) et à d'autres équipementiers français (Plastic Omnium - 46,77 % et Valeo - 59,03 %) ou étrangers (Continental - 46,35 %, Tenneco - 53,66 % et Adient - 80,13 %).

Le cours moyen de clôture de l'action Faurecia sur l'année 2018 s'est établi à 58,322 euros, avec un plus haut à 76,980 euros le 22 mai 2018 et un plus bas de l'année à 30,060 euros le 11 décembre 2018.

Les échanges mensuels moyens se sont élevés à 11 177 797 actions, ce qui représente 615,71 millions d'euros.

#### 3.2.2.1. Cours de Bourse et volume de transaction (source Euronext)

Cours et volumes des transactions 2018	Cours (en euros)			Volume des transactions		
	Plus haut	Moyen	Plus bas	Clôture	Actions	Capitaux (en millions d'euros)
Janvier	74,50	70,85	63,72	72,38	9 304 422	659,24
Février	74,32	69,63	66,26	69,28	10 117 892	704,56
Mars	69,26	65,58	62,72	65,72	9 400 982	616,46
Avril	69,96	67,02	62,32	67,80	7 713 275	516,92
Mai	76,98	72,17	67,82	72,50	7 732 282	556,76
Juin	74,68	68,36	60,44	61,12	8 198 913	560,48
Juillet	65,20	60,13	57,54	58,14	10 857 757	652,89
Août	58,56	53,94	50,34	52,78	10 030 512	541,09
Septembre	57,68	52,61	50,00	51,84	12 026 430	633,13
Octobre	52,78	44,94	37,72	42,91	19 633 321	882,40
Novembre	47,17	40,53	33,76	34,42	14 509 904	588,09
Décembre	37,45	32,36	30,06	33,07	14 607 878	476,56

Cours et volumes des transactions 2017	Cours (en euros)			Volume des transactions		
	Plus haut	Moyen	Plus bas	Clôture	Actions	Capitaux (en millions d'euros)
Janvier	42,13	39,76	36,67	40,18	11 196 029	445,17
Février	43,68	41,32	37,56	41,49	12 281 034	507,47
Mars	44,61	42,21	40,58	44,59	10 986 745	463,74
Avril	45,04	43,18	40,62	44,82	10 182 739	439,70
Mai	47,99	46,03	43,58	46,73	13 837 171	636,90
Juin	49,01	46,49	43,73	44,47	12 134 198	564,01
Juillet	49,07	46,96	44,52	46,93	10 468 299	491,54
Août	49,75	48,22	46,42	48,86	7 803 920	376,31
Septembre	59,07	55,28	48,86	58,73	11 158 818	616,81
Octobre	62,59	60,83	58,89	62,41	12 737 402	774,85
Novembre	65,46	63,29	60,00	64,28	16 751 317	1 060,23
Décembre	67,49	64,79	62,23	65,13	10 281 388	666,13

## 3.2.2.2. Données boursières

	31/12/2018	31/12/2017
Capitalisation boursière en fin de période (en millions d'euros)	4 564,8	8 990,27
Cours de l'action (en euros) :		
■ le plus haut	76,98	67,49
■ le plus bas	30,06	36,67
Cours de l'action en fin de période (en euros)	33,07	65,13
Quote-part des capitaux propres par action (en euros)	26,87	23,03
Nombre d'actions en circulation	138 035 801	138 035 801

## 3.2.2.3. Dividendes

Exercice	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé au titre de l'exercice
2015	138 035 801	0,65 euro par action
2016	138 035 801	0,90 euro par action
2017	138 035 801	1,10 euro par action
<b>2018</b>	<b>138 035 801</b>	<b>1,25 EURO PAR ACTION *</b>

\* Sous réserve d'approbation par l'assemblée générale du 28 mai 2019.

## 3.2.2.4. Politique de distribution

En fonction des résultats du Groupe, la Société distribue un dividende cohérent avec la pratique d'entreprises similaires.

## 3.2.2.5. Données par action

(en euros)	31/12/2018	31/12/2017
Résultat net non dilué par action (part du Groupe)	5,11	4,37
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation par action	11,90	12,98

Le calcul du nombre d'actions moyen pondéré avant dilution utilisé pour déterminer les données par action est explicité dans la note 9 de l'annexe aux états financiers consolidés.

## 3.2.2.6. Calendrier 2019

18 février 2019	Avant Bourse	Communiqué des résultats annuels 2018
23 avril 2019	Avant Bourse	Communiqué du chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2019
28 mai 2019	10 heures	Assemblée générale des actionnaires
23 juillet 2019	Avant Bourse	Communiqué des résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2019
17 octobre 2019	Avant Bourse	Communiqué du chiffre d'affaires du 3 <sup>e</sup> trimestre 2019
26 novembre 2019		Journée investisseurs (Paris)

Les relations entre Faurecia et la communauté financière sont décrites à la sous-section 4.3.2.





# 4

## RSE

<b>4.1. Responsabilité sociale</b>	<b>228</b>
4.1.1. Sécurité au travail <b>DPEF</b>	228
4.1.2. Engager les salariés	232
4.1.3. Acquisition et rétention des talents <b>DPEF</b>	236
4.1.4. Dialogue social <b>DPEF</b>	240
4.1.5. Promotion de la diversité	242
4.1.6. Indicateurs de suivi de la responsabilité sociale (hors DPEF)	243
<b>4.2. Responsabilité environnementale</b>	<b>252</b>
4.2.1. Politique environnementale	253
4.2.2. Impact environnemental des sites de production et changement climatique <b>DPEF</b>	254
4.2.3. Innovation des produits et services en faveur de la qualité de l'air et de l'empreinte carbone <b>DPEF</b>	260
4.2.4. Économie circulaire	264
4.2.5. Processus de reporting	266
<b>4.3. Responsabilité sociétale</b>	<b>268</b>
4.3.1. Éthique des affaires <b>DPEF</b>	268
4.3.2. Qualité et sécurité produits <b>DPEF</b>	271
4.3.3. Devoir de vigilance et achats responsables dans la chaîne d'approvisionnement <b>DPEF</b>	273
4.3.4. Risque de défaillance du fournisseur	275
4.3.5. Engagement auprès des communautés	276
<b>4.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion</b>	<b>278</b>

Dans un monde plus connecté, plus transparent et plus sensibilisé aux enjeux du développement durable, Faurecia fait face à des enjeux inédits. Membre à part entière des communautés au sein desquelles il exerce ses activités, le Groupe est résolument convaincu que toutes les entreprises ont un devoir sociétal fort et s'engage à faire bénéficier les générations futures de ses décisions d'aujourd'hui.

Ce chapitre présente une évolution par rapport au document de référence 2017, en raison de l'entrée en application

des exigences réglementaires liées à la déclaration de performance extra-financière. Pour plus d'informations, se référer à la table de concordance en chapitre 6.

Ce chapitre comprend également les exigences réglementaires liées au Devoir de Vigilance, ainsi le plan de vigilance de Faurecia suit la structure en 5 parties détaillée dans la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au Devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

## 4.1. Responsabilité sociale

Les ressources humaines représentent un pilier essentiel de réussite pour Faurecia. Le Groupe doit pouvoir s'appuyer sur des équipes compétitives partout dans le monde pour challenger les meilleurs concurrents. La performance du Groupe est indissociable de sa performance sociale. Dans cet esprit, Faurecia a conduit une analyse afin d'identifier ses risques et opportunités extra-financiers.

Le Groupe garantit ainsi un environnement de travail sain et sûr, par son engagement pour la sécurité des personnes au travail, par l'attraction et le développement de ses talents et par un dialogue social constructif.

Il est également convaincu que l'engagement des salariés, et la promotion de la diversité sont des leviers majeurs de performance, représentant des avantages compétitifs considérables pour le Groupe.

Risques sociaux et opportunités	Indicateurs	2018	2017	2016
<b>Sécurité au travail</b>	FR0t (Accidents entraînant un arrêt de travail par million d'heures travaillées) salariés et intérimaires	0,95	1	0,8
	FR1t (Accidents entraînant un arrêt de travail ou non par million d'heures travaillées) salariés et intérimaires	2,35	1,9	1,8
<b>Acquisition et rétention des talents</b>	Taux de managers et professionnels débutants récemment diplômés à l'embauche	32,4 %	39,3 %	39,2 %
	Taux de démissions des managers et professionnels	9,1 %	8,3 %	8,4 %
<b>Dialogue social</b>	Nombre d'accords d'établissement ou d'entreprise conclus	353 (dans 18 pays)	308 (dans 22 pays)	345 (dans 24 pays)
	Indicateur d'engagement des opérateurs	<b>54</b>	-	-
Engagement des salariés	Indicateur d'engagement des managers et professionnels	-	<b>61</b>	-

### 4.1.1. Sécurité au travail DPEF

La sécurité au travail est un élément fondamental de la démarche d'excellence développée par le *Faurecia Excellence System* (FES). Elle participe au respect de la personne auquel tout site doit veiller. La politique de Faurecia en matière d'hygiène et de sécurité au travail s'articule, au quotidien, autour de deux objectifs principaux : veiller à la protection de la santé de ses collaborateurs et améliorer leur sécurité sur leur lieu de travail.

Dans le contexte des activités de production de l'entreprise, les employés ainsi que les contractants sont exposés à des risques d'accident du travail. L'entreprise s'engage à mettre en œuvre des politiques et des méthodes actives (prévention, évaluation, formation) afin de prévenir les risques pouvant affecter la sécurité des employés, de vérifier régulièrement leur application correcte et de mesurer leur efficacité.

#### 4.1.1.1. Déploiement de la culture HSE <sup>(1)</sup>

En 2018 Faurecia a lancé un nouveau projet de management de la sécurité au travail « CARE » qui a pour objectif de sensibiliser et d'engager tous les salariés, il s'appuie sur quatre fondamentaux :

##### ■ la Conformité aux règles

Faurecia forme tous ses salariés à treize règles HSE obligatoires et à treize recommandations HSE logistique via des formations internes spécifiques. La formation inclut des modules théoriques et pratiques très concrets avec des mises en situation qui permettent aux collaborateurs de se former ou de se perfectionner aux règles HSE.

Les treize règles HSE obligatoires sont liées à la sécurité des personnes. Ces règles ont été déployées au sein de tous les sites Faurecia. En engageant les salariés à travers le programme CARE, Faurecia rappelle à tous l'exigence de ne pas dévier aux règles et complète son dispositif des audits niveau division des Business afin de s'assurer de la bonne application ;

##### ■ l'Attitude de tous pour s'assurer de la sécurité de chaque Faurecian's

L'attitude de chaque salarié est clé dans le management de la sécurité, cela va d'un arrêt de travail dans le cas de détection d'une situation dangereuse, à une enquête sur la culture sécurité avec des actions associées, à des campagnes de sécurité dans toutes les usines ou même des compétitions entre équipe pour promouvoir la sécurité. L'entraide des Faurecian's est centrale et permettra ainsi de faire progresser le niveau de sécurité de chacun ;

##### ■ la diminution des Risques

La politique sécurité Faurecia s'appuie fortement sur la prévention. Le Groupe lance régulièrement des projets de détection quotidienne des risques en matière de sécurité au travail dans toutes ses usines. La bonne application de ces programmes de prévention est ensuite auditée via le *Faurecia Excellence System* <sup>(2)</sup>. Les bonnes pratiques sont partagées entre les différentes organisations du Groupe ;

##### ■ l'Engagement de la direction

L'engagement du Management est central dans le déploiement de la politique HSE du Groupe. Un programme de 14 axes de progrès a été créé avec la participation systématique de toutes les entités Business. Ce programme sera développé tout au long de l'année 2019. Par exemple deux axes de progrès visent à mettre en place un point sécurité systématique à chaque début de réunion, et un rapport d'observation sur la situation HSE suite à une visite de site d'un directeur. Faurecia a également engagé en central, un directeur HSE qui anime le réseau des directeurs HSE des entités Business.

#### 4.1.1.2. Des actions sécurité en soutien des activités

##### ■ Les treize règles HSE obligatoires :

- trois des règles HSE obligatoires s'appliquent au contrôle des risques lors des opérations hors production. Les deux premières règles couvrent les opérations de consignation (arrêt, verrouillage et purges des énergies ainsi que blocage des énergies gravitaires), la troisième impose l'application d'une étiquette d'« Identification Personnelle » lors d'une intervention dans un équipement. Elle empêche le redémarrage de la machine par d'autres personnes, le propriétaire de l'étiquette « Identification Personnelle » étant seul habilité à la retirer de la machine ;
- quatre autres règles s'appliquent à la protection du personnel lors des opérations de production. Elles couvrent la protection de la machine contre l'accès aux équipements en mouvement grâce à la mise en place d'éléments de protection comme une barrière immatérielle, un tapis de sécurité, un radar ou des barrières fixes. L'usine doit s'assurer qu'en cas de défaillance d'un des éléments de la boucle de sécurité, la machine s'arrête automatiquement. Les équipements de protection sont testés avant le démarrage de production. Dans le cas où un équipement de protection présente une défaillance, la machine ne doit pas être utilisée ;
- les autres règles se concentrent sur la prévention des chutes, des points de pincements de doigts, des accidents de circulation, de l'éclatement des circuits hydrauliques sous pression et des incendies et des explosions.

##### ■ Les trois règles sur les équipements de protection personnelle :

- en complément des treize règles HSE obligatoires, Faurecia a défini trois règles sur les équipements de protection personnelle (3PPE) pour l'ensemble des sites du Groupe. L'application de ces règles et leur contrôle lors des audits de production FES contribuent à la prévention des accidents du travail n'engendrant pas d'arrêt de travail (FR1t). Ces règles, liées au port des équipements de protection individuelle, imposent de porter des casques lors des opérations de maintenance, des gants et manchettes anticoupeure lors de l'utilisation d'éléments coupants ou la manipulation de pièces métalliques et une protection thermique lors de travaux avec des matériaux chauds. Ces règles rendent également obligatoire le port de protections d'oreilles en cas de nuisances sonores ;
- par ailleurs, chaque usine Faurecia définit, pour son cas particulier, les équipements de protection individuelle pour ses employés et pour ses visiteurs. Les chaussures de sécurité et les vêtements Faurecia sont obligatoires dans toutes les usines. Pour les usines avec un niveau de bruit élevé, des protections d'oreilles sont obligatoires tout comme le port de lunettes de protection.

La réalisation d'une vidéo sur les treize règles HSE obligatoires et les trois PPE permet de renforcer la sensibilisation des salariés Faurecia. Ce film présente des mises en situation pratique des différentes règles, et est utilisé lors des formations FES

(1) Hygiène, Sécurité, Environnement.

(2) Le *Faurecia Excellence System* (FES) gouverne l'organisation de la production et des opérations de Faurecia. Il est conçu pour améliorer en continu la performance qualité, coût, livraison et sécurité des personnes. Le FES est conforme aux exigences des standards de qualité, environnement et sécurité de l'industrie automobile (ISO/TS 16949, IATF 16949, ISO 14001, OHSAS 18001). Il bénéficie de plus de quatorze ans d'expérience de Faurecia et a été enrichi en permanence des meilleures pratiques internes et externes de la production allégée (Lean manufacturing). Le FES permet de sécuriser une performance opérationnelle appropriée des sites de production de Faurecia, quelles que soient leur position géographique et leurs spécificités locales d'activité, grâce à des méthodes de travail et un langage communs.

(cinq formations délivrées en 2018, rassemblant en moyenne 100 personnes chacune) pour les managers sur toutes les zones géographiques d'implantation du Groupe : Europe, Amérique du Nord et du Sud et Asie. Lors de ces formations FES, l'apprentissage à la technique de résolution des problèmes du Groupe, le QRCI (*Quick Response Continuous Improvement*) en matière HSE est particulièrement mis en avant.

Faurecia poursuit également ses actions dans le domaine de la sécurité incendie notamment avec l'installation de d'extincteurs, qui permettent de renforcer la sécurité du personnel et diminuer le risque d'arrêt de production dans le cas où un incendie se déclencherait.

L'analyse des accidents a montré que les cas d'incendie avérés sont liés à des travaux en dehors du processus standard de production. C'est la raison pour laquelle les usines appliquent désormais systématiquement l'analyse des risques potentiels à ce type de travaux.

Dans le cas des actions concernant la sécurisation du travail des contractants, effectué en hauteur, le niveau d'exigence envers les contractants et sous-contractants a été relevé et suppose désormais l'évaluation des risques, la formation et vérification. Une évaluation des risques est faite avec le contractant dans le but de détecter tous risques et de définir des actions préventives. Il est demandé aux contractants de garantir que seuls des collaborateurs (y compris les intérimaires) formés et qualifiés participent aux missions impliquant des travaux en hauteur. Chaque contractant doit nommer un responsable de sécurité qui est le garant du respect et de l'application effective des actions définies lors de l'évaluation des risques. En conséquence, seuls les contractants qui ont suivi ce processus sont autorisés à travailler sur le toit des usines de Faurecia.

#### ■ Ergonomie et conditions de travail

Les maladies professionnelles déclarées dans l'ensemble du Groupe concernent essentiellement des troubles musculo-squelettiques. Pour réduire ce phénomène, des démarches ont été engagées par Faurecia depuis plusieurs années pour mieux prendre en compte la pénibilité des postes et y remédier du mieux possible.

L'analyse ergonomique des postes de travail fait partie des outils du FES et ce point est systématiquement contrôlé lors des audits de site de production.

Ces analyses ont conduit à la mise en place de solutions d'amélioration sur les postes de fabrication. Elles sont également utilisées pour définir une liste de préconisations qui sont systématiquement prises en compte dès la conception des produits et des outils de production.

L'outil *Program Management System* intègre les recommandations d'ergonomes professionnels et de coordinateurs HSE au sein du Groupe.

L'ensemble des directeurs des opérations du Groupe ainsi que les directeurs d'usine ont reçu une formation à l'ergonomie dans le cadre du programme d'accélération du déploiement du FES, qui a été lancé en 2009 et se poursuit depuis lors. L'objectif est d'assurer un véritable leadership de progrès par le management opérationnel notamment pour l'ergonomie.

Un mémento ergonomie destiné à renforcer la formation à l'analyse de la charge de travail et la prise en compte des contraintes ergonomiques des postes, à destination de tous les ingénieurs méthodes et responsables de l'efficacité des systèmes de production en fabrication, est disponible dans l'ensemble du Groupe. Il est destiné à assurer la formation de base de tous ceux, y compris les membres des comités d'hygiène et des conditions de travail, qui sont amenés à intervenir sur l'organisation du travail ou la conception des postes.

Par exemple, au sein du *Business Group Faurecia Seating*, un nouveau logiciel de cotation a été déployé pour l'AGREPT (Analyse des Gestes à Risque et leur Effet sur la Pénibilité au Travail) en 2016. Ce logiciel permet la simplification des actions de cotation pour les ergonomes tout en facilitant le travail de consolidation au niveau de la Division et du *Business Group*.

### 4.1.1.3. Indicateurs de sécurité au travail

L'évolution des taux d'accidents du travail permet de mesurer l'efficacité des actions menées. Afin de garantir un même niveau de sécurité pour tous, le personnel intérimaire est intégré au même titre que les employés Faurecia dans le suivi de ces indicateurs :

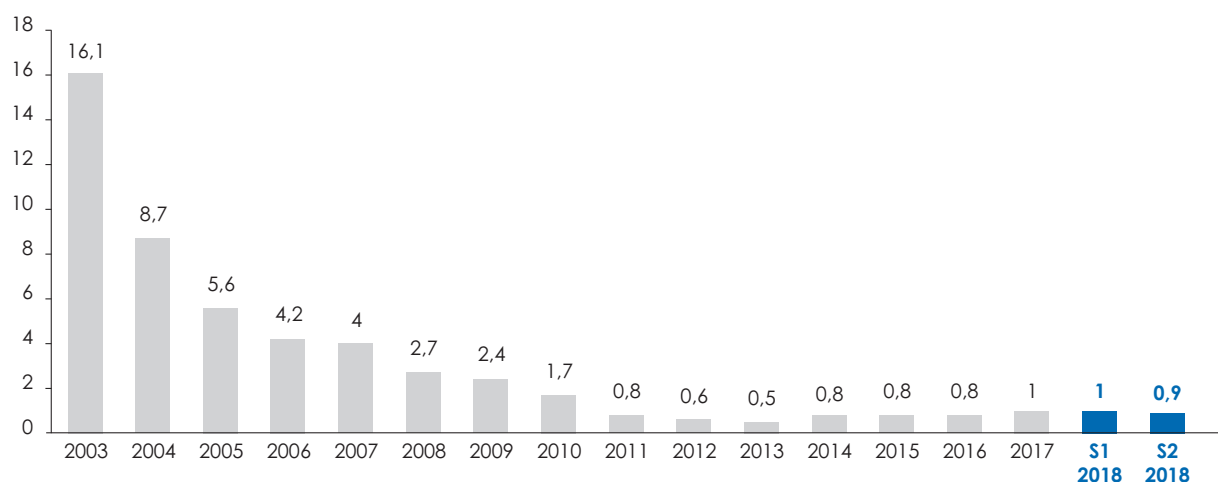
#### ■ Indicateurs clés de performance 2018 :

FR0t : 0,95 (Accidents entraînant un arrêt de travail par million d'heures travaillées) salariés et intérimaires. Le FR0t correspond au nombre d'accidents du travail impliquant un employé Faurecia ou un intérimaire et ayant entraîné un arrêt de travail pour 1 million d'heures travaillées ;

FR1t : 2,35 (Accidents entraînant un arrêt de travail ou non par million d'heures travaillées) salariés et intérimaires. Le FR1t correspond au nombre d'accidents du travail impliquant un employé Faurecia ou un intérimaire et ayant entraîné ou non un arrêt de travail pour un million d'heures travaillées.

Ces deux indicateurs sont calculés sur une période de six mois glissants.

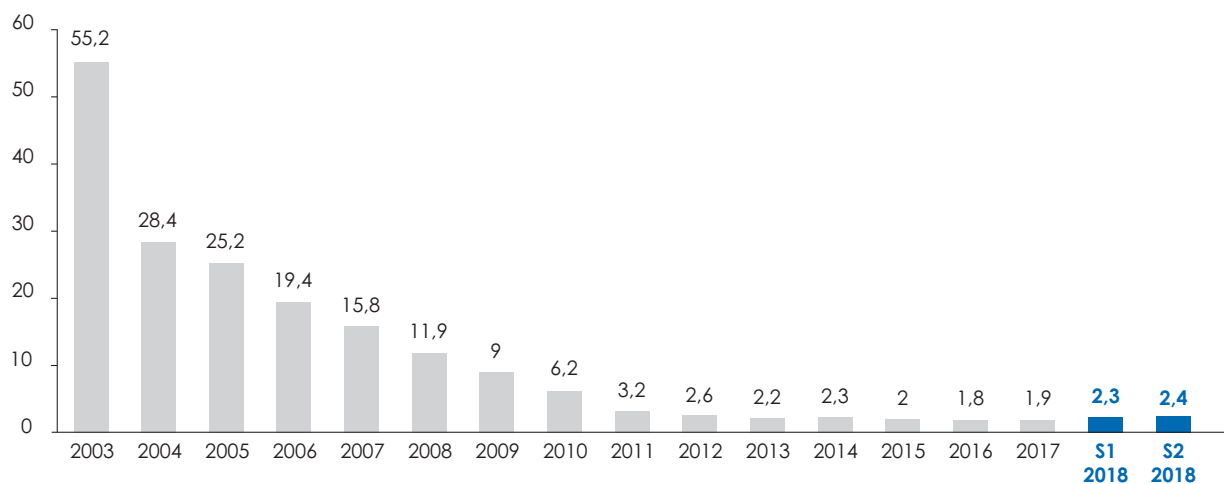
Chaque accident FR0t et FR1t donne lieu à une analyse selon une méthode de résolution des problèmes dite *Quick Response Continuous Improvement* (QRCI), calquée sur les meilleures pratiques de résolution de problèmes qualité pour s'assurer que les causes racines de l'accident soient bien comprises, que les actions correctives soient efficaces et que les actions de prévention soient capitalisées et transversalisées dans les autres sites.

**Nombre d'accidents entraînant un arrêt de travail pour 1 million d'heures travaillées (FR0t)**

Les taux indiqués ci-dessus, calculés sur six mois glissants, indiquent le taux de fréquence pour les accidents tels qu'arrêtés à la fin de chaque exercice. Pour 2017, les résultats présentés concernent les 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> semestres de l'exercice.

En 2018, le taux d'accidents FR0t reste stable et Faurecia reste au niveau des meilleures pratiques mondiales.

Le projet CARE a comme but de revenir à une situation connue en 2013, l'année où Faurecia a battu son record absolu dans le taux d'accidents.

**Nombre d'accidents entraînant un arrêt de travail ou non pour 1 million d'heures travaillées (FR1t)**

En 2018, le taux d'accidents FR1t a légèrement augmenté mais Faurecia reste au niveau des meilleures pratiques mondiales.

Les taux indiqués ci-dessus, calculés sur six mois glissants, indiquent le taux de fréquence pour les accidents tels qu'arrêtés à la fin de chaque exercice.

Dans ses usines, Faurecia suit aussi l'indicateur FR2t dont la stabilité constatée notamment par rapport à 2016 est un indice fort d'absence d'aggravation des indicateurs FR0t et FR1t. Cet indicateur comptabilise le nombre d'actes de premiers soins réalisés suite à un incident par million d'heures travaillées. Ce suivi permet aux usines qui ont peu d'accidents, avec ou sans

arrêt de travail, de se focaliser sur la prévention et les priorités correspondantes.

Le suivi des premiers soins est généralisé à l'ensemble des unités autonomes de production, accompagné de l'application de la méthode de résolution de problème QRCL. Ceci a permis aux responsables de production de progresser dans l'appropriation des analyses d'accidents et d'accroître leur réactivité.

Le Groupe va compléter son analyse de ses accidents au moyen du taux de gravité afin d'avoir une vision complète des accidents pour identifier les priorités d'actions en matière de prévention.



## 4.1.2. Engager les salariés

Les collaborateurs de Faurecia évoluent dans un environnement méritocratique au sein duquel leur développement est fonction de leur potentiel et de leur performance. La croissance et le développement du Groupe dépendent directement des compétences et du niveau d'engagement de ses équipes et de la capacité à mettre en place en interne, au niveau mondial, les meilleures équipes de managers et professionnels. La gestion efficace des ressources humaines est ainsi au cœur de la stratégie du groupe Faurecia et est articulée autour de trois principes : implication, performance et développement. La promotion interne est une priorité clé. Elle est basée sur le développement individuel et permet de capitaliser sur les valeurs que représentent savoir-faire automobile, expertise et connaissance intime des clients.

### ■ Indicateurs clés de performance 2018 :

- 21,8 heures de formation en moyenne par salarié par an ;
- 11,3 idées d'amélioration en moyenne par salarié par an ;
- indicateur d'engagement des opérateurs en 2018 : 54 (près de 50 000 salariés sondés) ;
- indicateur d'engagement des managers et professionnels 2017 : 61 (près de 14 000 salariés sondés) ;
- absentéisme : 2,7 % des salariés inscrits ;
- turnover : 10 % des salariés en CDI.

### 4.1.2.1. Being Faurecia : une culture forte d'entreprise

Héritier d'une longue tradition d'innovation technologique et d'excellence industrielle, le groupe Faurecia n'en est pas moins un groupe jeune qui a connu une croissance rapide, tant d'un point de vue organique que grâce à des acquisitions majeures. Aujourd'hui, il figure parmi les premiers équipementiers automobiles mondiaux avec un CA de 17 524,7 millions d'euros et un effectif économique de près de 115 000 personnes dans 37 pays.

Durant une première phase de son histoire, le Groupe s'est attaché à développer les systèmes et les processus indispensables pour garantir un même niveau de qualité et de performance opérationnelle à l'ensemble de ses clients partout dans le monde.

Le Groupe est depuis plusieurs années entré dans une nouvelle étape de son développement qui est caractérisée par une croissance plus régulière et une attention renforcée sur la création de valeur.

Dans ce nouveau contexte, le groupe Faurecia a poursuivi, en 2018, le déploiement de son programme de transformation culturelle *Being Faurecia* lancé en 2014. Il vise à redéfinir la culture de l'entreprise ainsi que son modèle de management. Le but recherché est de créer un environnement laissant beaucoup plus de place à la volonté d'entreprendre et à l'autonomie des équipes opérationnelles. Dans ce cadre, la stratégie de développement des ressources humaines a été redéfinie et les missions repositionnées. La priorité donnée à la promotion interne a été confirmée, la plupart des processus de développement des ressources humaines ont été revus et améliorés. L'objectif est de renforcer la compréhension

des enjeux de transformation afin que chacun soit mieux à même d'apprendre des situations nouvelles pour lancer des projets de transformation, tout en garantissant l'exécution opérationnelle au quotidien. Faurecia se positionne comme une entreprise centrée sur la création de valeur, orientée vers ses clients, innovante et dont les principes de management sont basés sur l'autocontrôle, la recherche de la performance et l'entrepreneuriat.

Ainsi, les valeurs de l'entreprise sont désormais déclinées en valeurs managériales (entrepreneuriat, autonomie, responsabilité) et en valeurs comportementales (respect, exemplarité, énergie). Afin de soutenir l'émergence de comportements exemplaires au sein de l'organisation, un code de management a été développé. Construit à partir de situations pratiques auxquelles les managers sont confrontés dans l'exercice de leurs fonctions, ce guide pratique à l'usage des managers explicite les comportements exemplaires attendus.

Les principes d'organisation décentralisée ont été renforcés. Les processus décisionnels ont été systématiquement revus. Leur nombre a été significativement réduit et leur contenu allégé afin de renforcer concrètement l'autonomie des équipes aux différents niveaux de l'organisation.

En 2018, de nouvelles initiatives ont été lancées dans le cadre de *Being Faurecia*. Une attention particulière est maintenue sur ce thème dans l'offre *Corporate Training*, que ce soit à travers les formations au leadership mais aussi sur des modules de management de la Diversité ou encore dans le domaine de la Compliance. Dans ce cadre, la plateforme d'apprentissage digitale a été un vecteur clé de diffusion. Enfin, un programme de développement du travail collaboratif a pris son essor via de nombreuses communautés apprenantes afin de promouvoir le travail en mode horizontal au sein de l'entreprise. On compte désormais 1 600 communautés de travail à travers les métiers et géographies.

Par ailleurs, le cinquième anniversaire de *Being Faurecia* a donné lieu à des célébrations dans l'ensemble des sites du Groupe. Elles ont permis de favoriser l'appropriation des valeurs du Groupe par l'ensemble du personnel et de témoigner du fort engagement du Groupe pour la réussite de sa transformation culturelle.

Pour mesurer l'engagement et les pratiques, un sondage a été effectué en 2018 auprès des employés afin de mesurer le niveau d'adhésion et d'ancrage de *Being Faurecia* au sein des équipes. Un fort taux de mobilisation a permis d'avoir l'avis de 80 % des 50 000 employés non cadres interrogés. Les résultats, très encourageants, ont démontré des évolutions significatives, soit 65 points, en augmentation de 7 points comparé à 2015 sur l'ancrage de *Being Faurecia* avec des évolutions dans le changement des comportements attendus, via l'implication des équipes ou l'amélioration et la simplification des processus.

Afin d'analyser plus en profondeur certains points de résistance remontés par les collaborateurs, le comité exécutif a décidé de continuer de mandater des groupes de travail collaboratifs, composés de managers de différentes régions et fonctions pour proposer des recommandations concrètes d'améliorations. Deux groupes de travail, sponsorisés par un membre du comité exécutif, ont continué sur les thématiques suivantes : amélioration de l'atteinte des objectifs dans les usines, mieux

gérer les crises opérationnelles et amélioration du reporting. Des actions de progrès continuent de se déployer.

Une réflexion, initiée au cours de l'année 2018 en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale, a permis au Comex de valider six convictions relatives à l'environnement, l'innovation, la performance, l'éthique des affaires, la diversité et les communautés. Cette première étape permettra au Groupe en 2019 de construire une approche de développement durable qui vise à créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes, en alliant performance financière et extra-financière. Afin de permettre la mise en œuvre de cette démarche d'amélioration continue, une liste d'indicateurs sera déployée et assortie d'objectifs de progrès. (voir également chapitre introductif).

#### 4.1.2.2. La Formation au service de la transformation du Groupe

Au sein du Groupe, la formation est un investissement au service des orientations stratégiques. Dans ce contexte, elle soutient le développement et l'employabilité des salariés à tous les niveaux de responsabilités dans un contexte de transformation rapide et ambitieux de Faurecia.

C'est un outil clé dans la mise en œuvre d'une réelle démarche de progrès continu, supportée par le *Faurecia Excellence System* (FES) qui structure la culture de performance et d'apprentissage constant. Les plans de formation sont gérés à différents niveaux dans l'organisation selon les pratiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

Faurecia met en œuvre le modèle 70:20:10 d'apprentissage, à :

- 70 % des salariés apprennent dans l'exercice de leur métier au quotidien ;
- 20 % en travaillant avec leurs collègues et leurs managers ;
- 10 % dans le cadre de formations organisées (en salle ou en ligne).

Dans ce contexte, les formations-actions, les formations internes, l'usage d'outils digitaux adaptés, les ateliers de travail autour du partage d'expérience et d'expertise sont des méthodes privilégiées, pour que le système de formation Faurecia soit au plus près du rythme et des exigences de ses métiers.

La formation étant au cœur du développement de chacun, des actions spécifiques sont mises en œuvre tant pour favoriser les évolutions individuelles que pour accroître l'efficacité des équipes.

L'offre de formation de Faurecia couvre largement les grands besoins des collaborateurs, à travers une structure en trois niveaux :

- ensemble des collaborateurs (sites de production, centres de Recherche, sièges administratifs) : il existe des formations régulières organisées pour accompagner la mise en œuvre du *Faurecia Excellence System*. À quoi s'ajoutent des Académies Métiers qui couvrent les compétences métiers nécessaires dans les trois grands *Business Group* (Faurecia Seating, Faurecia Interiors et Faurecia Clean Mobility) ainsi qu'une Académie IT pour former nos collaborateurs à l'usage des outils de transformation digitale qui sont déployés ;
- managers et professionnels : *Faurecia University* est en charge du système de formation des 20 000 managers

et professionnels sur les compétences managériales nécessaires à la transformation ;

- collaborateurs connectés : *Faurecia University* structure l'offre de formation digitale de manière plus large pour les 45 000 collaborateurs du Groupe qui exercent des métiers pour lesquels les équipes disposent d'un outil digital (ordinateur ou smartphone).

La formation permet aussi d'accompagner l'évolution des modes d'organisation et des principes de fonctionnement en vigueur au sein du Groupe. En la matière, les changements induits par la démarche *Being Faurecia* sont progressivement intégrés dans les programmes de formation du Groupe. Enfin, la formation est un outil de management. Elle relève de la responsabilité des managers (identification des besoins, communication aux intéressés) et est mise en œuvre avec le support du réseau ressources humaines du Groupe.

##### 4.1.2.2.1. LES AXES CLEFS DE LA FORMATION

Les priorités définies dans les plans de formation permettent de réaliser les objectifs fixés aux différentes entités opérationnelles. Ces priorités sont organisées autour des thématiques suivantes :

- améliorer la performance des usines (sécurité, qualité, coûts, délais) et assurer des lancements de production dans des conditions optimales ;
- renforcer l'attractivité des offres aux clients ;
- augmenter l'expertise technologique produits/processus ;
- accroître la professionnalisation des collaborateurs, favoriser leurs évolutions de carrière et renforcer leur employabilité ;
- développer les compétences managériales en ligne avec le *Leadership Competency Model* de Faurecia ;
- anticiper et accompagner les besoins en compétences identifiées à moyen terme ;
- renforcer la culture commune centrée sur la création de valeur et l'esprit entrepreneurial dans le respect des bases fondamentales des codes internes de Faurecia (éthique et management) et notamment du respect du droit de la concurrence ;
- assurer l'utilisation des méthodes de travail communes pour une efficacité accrue ;
- développer la capacité à travailler dans un contexte global.

##### 4.1.2.2.2. FAURECIA UNIVERSITÉ

Fin 2018, pour compléter plusieurs années d'investissements continus et de qualités, Faurecia Université a obtenu l'accréditation internationale CLIP délivrée par l'*European Foundation for Management Development*, organisme qui certifie les standards les plus exigeants de formation pour les Business Schools et les Universités d'entreprise. *Faurecia University* rejoint ainsi un groupe d'une vingtaine d'acteurs mondiaux, dont Siemens, Cap Gemini, Engie, Telecom Indonesia etc. qui mettent en œuvre un haut niveau d'ambition dans la formation de leurs collaborateurs.

Avec plus de 9 000 collaborateurs formés, l'année 2018 a été à nouveau une année de fort déploiement pour *Faurecia University* avec pour objectif de servir aux mieux les besoins en développement des managers. Les trois campus régionaux (Europe, Asie, Amérique du Nord) ont continué à remplir



leur mission de déploiement des formations Corporate et de création de programmes spécifiques pour chaque région. En plus du campus de Nanterre, le réseau des universités et de leurs locaux dédiés à Auburn Hills (Michigan, États-Unis), Puebla (Mexique) et à Shanghai (Chine) ont rempli leurs missions d'accompagnements des collaborateurs.

#### ■ Rôle et missions de Faurecia Université

*Faurecia University* vise à accompagner le développement des compétences des managers et à ancrer la transformation culturelle engagée par l'entreprise. Son rôle est également clé dans l'engagement des collaborateurs pour qu'ils adhèrent à la transformation opérée. Pour ce faire, *Faurecia University* accompagne les managers tout au long de leur vie professionnelle afin qu'ils soient capables de satisfaire leur besoin de développement au sein d'une démarche stratégique de transformation de l'entreprise, en :

- assurant leur intégration effective à la culture du Groupe ;
- permettant d'acquérir les compétences fonctionnelles nécessaires à leur progression ;
- proposant une offre de formation visant à acquérir et à renforcer leurs compétences managériales et à développer leurs compétences de *leadership* ;
- préparant à prendre des postes clés (directeur d'usine, program manager, manager R&D) ;
- anticipant la prise de responsabilités dans des positions de *leadership*.

#### ■ Mode de gouvernance

*Faurecia University* est dotée d'un *Advisory Board*, composé des membres du comité exécutif du Groupe. L'*Advisory Board* s'est réuni deux fois en 2018. Au-delà de ces réunions plénières, les membres de l'*Advisory Board* sont étroitement associés au développement des nouveaux programmes et plus spécifiquement actifs sur certains programmes clés.

#### ■ Un ancrage significatif de l'offre de formation au niveau des meilleures pratiques de grands groupes mondiaux

L'offre de formation couvre les grandes compétences de *leadership*, fonctionnelles (vente, achat, RH, etc.) et opérationnelles à travers plusieurs programmes :

- *Leadership Development*, lancée en 2016, a eu un impact croissant auprès de 1 400 managers en 2018 (en comparaison de 700 managers en 2016). Elle couvre un ensemble complet de compétences de *leadership* décliné par thèmes et niveaux de responsabilité. Cet effort a été reconnu comme étant au niveau des meilleures pratiques mondiales en matière de qualité et d'ampleur pour faire du Groupe un acteur majeur dans la transformation de l'industrie automobile ;
- *DRIVE*, composé de deux niveaux pour les managers et managers expérimentés, développés autour de différents modules sur le *leadership*, ce programme a rencontré un succès solidement installé, notamment les modules portant sur la conduite du changement, l'innovation, ou encore la dynamique d'équipe. Cette offre a bénéficié de l'expérience et des formateurs de notre partenaire Impact International (cabinet anglais réputé spécialisé dans la formation managériale), ainsi que de la participation constante de dizaines de managers de Faurecia qui sont venus témoigner et partager leurs expériences afin

d'enrichir ces formations. La qualité des intervenants, le travail approfondi combinant e-learning, cours et mise en situation collective, ont permis à ces formations de devenir un point de passage clé pour les managers du Groupe, assurant leur déploiement réussi sur les campus de Nanterre (France), Auburn Hills (États-Unis), Puebla (Mexique) mais aussi, en Inde, Pologne et Brésil ;

- *IGNITE*, conçu et réalisé avec la *London Business School*, ce programme a été déployé auprès de tous les dirigeants qui ont pu suivre un module de base centré sur la « transformation ». Un autre module sur le « management d'équipe » a connu un succès croissant et a couvert déjà 30 % des dirigeants. Enfin un module sur l'innovation dans la *Silicon Valley* a bénéficié à 50 dirigeants clés, a notamment permis d'accroître les capacités de développement et de créativité de nos équipes. L'ensemble de ces modules ont donné la possibilité aux dirigeants de développer leur capacité à fonctionner dans le nouvel éco système de l'industrie automobile dont la richesse technologique croit, tout en les aidant à engager leurs équipes dans un contexte en pleine transformation. La présence continue de membres du comité exécutif de Faurecia, qui sont venus témoigner dans les formations et interagir avec les dirigeants, constitue un des nombreux marqueurs de l'engagement et de la responsabilité de l'entreprise dans le développement de ses managers ;

- le programme C3 (Commercial, Compétitivité, Clients) : en partenariat avec l'IESE Barcelone, a permis de développer un programme à destination de tous les dirigeants de la fonction commerciale, sur les compétences de négociation pour la fonction achat et vente, parallèlement une refonte progressive et significative de la formation des directeurs d'usines, des équipes programmes et la fonction logistique, a été lancé afin d'améliorer la performance industrielle de nos équipes.

Au cours de l'année 2018, l'offre de formation digitale a connu un succès déterminant grâce à la combinaison de l'usage de la plateforme d'apprentissage digitale le *Learning Lab* et du réseau collaboratif interne d'apprentissage *Faur'us*.

- LE LEARNING LAB est une plateforme interne digitale de formation ouverte à l'ensemble des managers et professionnels du Groupe. Les formations, présentent sous forme de courtes vidéos animées dynamiques et assorties de questions, ont connu un succès interne et externe. En interne, l'accès multi-support (PC, tablette et smartphone), une librairie de plus de 200 cours digitaux qui utilisent des innovations technologiques comme la réalité virtuelle, ont servi au mieux des besoins de développement variés. Ainsi, l'offre couvre les fondamentaux Faurecia (FES, *Program Management System*, opérations basics, *gender diversity*, éthique et conformité...), mais aussi le *leadership*, le management, ainsi que de nombreux domaines de la transformation de l'activité (digitale, technologique, etc.). Le *learning lab* s'est imposé comme un outil clé de la formation au plus proche de nos collaborateurs et constitue également un vecteur important de leur engagement.

Les chiffres viennent en témoigner à travers un doublement de l'usage en 2018 : plus de 43 000 managers et professionnels ont suivi des formations sur le *Learning Lab* en 2018 (contre 20 000 en 2017).

Depuis l'ouverture du *Learning Lab* en 2016 :

- plus de 6,2 millions de questions de connaissance ont reçu une réponse argumentée ;
- plus de 810 000 vidéos ont été vues ;
- plus de 250 000 heures ont été passées à apprendre (intègre les phases d'essai et de confirmation des sessions de formation des apprenants).

Souhaitant bénéficier de cette expertise, la FIEV (Fédération des Industries des Équipements pour Véhicules qui regroupe 120 groupes d'entreprises) a conclu un partenariat avec Faurecia University afin de faire bénéficier plus largement la filière française des équipementiers de la création de contenus digitaux créés par Faurecia University. Ces formations pourront bénéficier à des collaborateurs d'entreprises de taille souvent beaucoup plus petites qui n'ont pas les capacités de se doter d'outils digitaux d'apprentissage.

- LA PLATEFORME DIGITALE FAUR'US complète la dimension collaborative et sociale de cet apprentissage en offrant largement la possibilité de diffuser du savoir à travers des communautés métiers. Cela permet aussi de diffuser des méthodes de travail collaboratives et ouvertes, donnant accès à de la connaissance riche et diverse en accroissant l'efficacité collective du travail des collaborateurs. Cet outil est clé dans un groupe mondial avec des centaines de communautés de travail à travers plus de 35 pays. Au quotidien, plus de 30 000 collaborateurs utilisent cette plateforme dans leurs activités professionnelles (partage d'information, échange de meilleures pratiques, discussions, etc.). Il existe plus de 1 600 communautés professionnelles actives (sur le management et *leadership*, les ressources humaines, la logistique, les opérations industrielles, etc.) et le réseau génère plus de 20 millions d'interactions par an, ce qui est une contribution majeure à la performance des équipes grâce à leur engagement dans ces communautés professionnelles collaboratives et apprenantes.

#### 4.1.2.3. Développement de l'implication du personnel

Le succès continu du Groupe dépend de sa capacité à maintenir l'implication active de l'ensemble de ses salariés dans leur travail au quotidien, afin de constituer des équipes de travail efficaces et autonomes. Le sous-système Implication du personnel (*Employee Empowerment* ou EE) est intégré au cœur même du Système opérationnel pratique (*Pragmatic Operations System*) de Faurecia (FES, *Faurecia Excellence System*), dont l'objectif principal – Total Customer Satisfaction – est corrélé à une performance commerciale durable.

L'EE, qui constitue l'un des cinq sous-systèmes du FES, est un levier essentiel qui permet à la direction de Faurecia de stimuler le rendement et l'amélioration des performances dans le quotidien des équipes. L'EE repose sur les sept piliers suivants : Structure organisationnelle (OHP) ; Communication au quotidien ; Rôles de GAP Leader et de Supervisor ; Maîtrise des postes de travail ; Idées d'amélioration ; Transfert des tâches ; Formation/processus de développement.

Grâce à ces outils, les équipes de gestion des usines, supervisées par le directeur d'usine, disposent de procédures pratiques visant à encourager les salariés à contribuer à la performance opérationnelle des équipes. De ce fait, le déploiement effectif

des outils FES sur nos sites aura un impact direct sur le service fourni à nos clients.

Afin de soutenir la démarche d'amélioration continue, les salariés sont vivement encouragés à soumettre les idées d'amélioration qui naissent dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Le nombre d'idées d'amélioration mises en œuvre par les salariés du Groupe reste stable à 12 par salarié en 2018. Les idées peuvent couvrir n'importe quel domaine, des processus à la sécurité, en passant par l'amélioration de l'équipe.

Suite à la refonte réussie de la formation EE de l'année dernière, le programme a évolué et des formateurs internes ont été formés au cours de l'année 2018. Ce soutien apporté aux Responsables, afin de les aider à assumer leur rôle de développement de leurs collaborateurs, continue de porter ses fruits au niveau de la performance opérationnelle de l'entreprise :

- programme Fondamentaux de l'Implication du personnel : cette formation combinée de deux jours destinée aux comités de management d'usine met l'accent sur la gestion quotidienne des équipes et fait clairement le lien entre les sept piliers de l'EE et l'impact sur l'entreprise. En 2018, deux sessions de formation de formateurs ont été organisées afin d'affecter vingt formateurs supplémentaires aux différentes zones géographiques. Ciblant plusieurs postes de management au sein d'une usine, l'ensemble des Responsables RH de site ont recensé 350 personnes supplémentaires formées en 2017 et 2 500 depuis le lancement du programme en 2014 ;
- programme Responsable ressources humaines de Site : ce programme combiné aide les Responsables RH de site, actuels et futurs, à mieux comprendre le lien entre leurs missions au quotidien et le sous-système Implication du personnel. En 2018, 80 professionnels des RH ont bénéficié de ce programme (ciblant tous les Responsables RH de site, soit 320). Au cours de l'année, 90 personnes supplémentaires ont été formées, soit 400 depuis le lancement du programme en 2014 ;
- à ce jour, ce sont au total 3 000 salariés qui ont participé à notre MOOC (*Mass Online Open Course*) Implication du personnel, qui compte 10 modules dédiés à l'EE. Ce programme cible de nouveau 3 000 responsables, mais il est ouvert à l'ensemble des 45 000 personnes en interne qui disposent d'une adresse e-mail Faurecia ;
- suite au lancement, en 2017, du nouveau MOOC faisant le lien entre l'EE et l'impact sur la performance de l'usine (*Managing Plant Performance*), 1 700 sessions de formation ont été dispensées. Destiné à une population interne de 3 000 responsables, ce programme est ouvert à tous ;
- en 2018, un changement important est intervenu quant aux méthodes de formation utilisées auprès des équipes de *leadership* dans le cadre des Ateliers FES régionaux annuels obligatoires menés par l'équipe FES du Groupe. Ces ateliers régionaux (5 au total), qui durent 4 jours et couvrent chacun 5 000 places de formation sur une demi-journée, ont été complétés par deux nouveaux ateliers ;
- piloter la performance de l'usine (0,5 jour), en complément des éléments mentionnés ci-dessus,
- être performant au quotidien (1 jour), qui fait clairement le lien entre l'engagement de l'équipe et la performance de l'entreprise au quotidien.

Courant 2018, un projet majeur a été lancé par le directeur général afin de remettre à niveau le système FES en profondeur, renforçant ainsi le sous-système EE. Une équipe composée de plus de 100 personnes, issues de tous niveaux et de tous horizons, a travaillé sur ce projet au cours de l'année. Connu sous le nom de FES X.O., son lancement est prévu en 2019 et il devrait renforcer de façon significative la compréhension et l'application du système FES (notre ADN) au sein de Faurecia.

#### 4.1.2.4. Développement de la performance des salariés non cadres

Faurecia met l'accent sur la gestion et le développement des salariés, et cela fait pleinement partie du *Faurecia Excellence System* (FES). Plus précisément, dans le cadre du sous-système Implication du personnel, le Groupe assure :

- la formation sur les postes de travail ;

- le développement des équipes actuelles et futures de *GAP Leaders* et *Supervisors* ;
- la participation à des activités axées sur l'amélioration ; et
- la soumission d'idées.

À travers le FES, Faurecia a mis en place des entretiens annuels d'évaluation de la performance pour chaque salarié, incluant des actions de développement individuelles (à l'exception de quelques restrictions sur un petit nombre de sites du fait des exigences du syndicat/comité d'entreprise).

De plus, la direction des ressources humaines du Groupe s'adonne, depuis 2012, à un exercice bisannuel à l'échelle mondiale, qui consiste à mener une enquête exhaustive auprès des salariés afin de recueillir leur avis sur l'organisation et sur leur supérieur hiérarchique direct. Cette enquête est diffusée sur tous les sites et la direction espère améliorer les résultats à chaque réédition.

### 4.1.3. Acquisition et rétention des talents DPEF

Faurecia intègre et développe ses managers et professionnels afin de renforcer leur performance, leurs compétences et leur offrir des parcours de carrière attractifs. L'efficacité du développement des ingénieurs et des cadres est au cœur de *Being Faurecia*. L'ambition du Groupe est d'améliorer en permanence la performance de ses managers et d'assurer leur développement afin qu'ils puissent réaliser leur potentiel.

En parallèle, le Groupe adapte en permanence l'allocation des ressources humaines aux besoins de l'activité à court terme et prépare le moyen terme afin de disposer en temps voulu des meilleures équipes de managers et d'experts, passionnés par l'excellence au service des clients.

L'anticipation des besoins de l'activité, une gestion des ressources à court et moyen termes, l'efficacité du développement individuel des managers et professionnels, permettent à Faurecia de proposer à ses employés des opportunités de progression de carrière et de fidéliser au mieux ses équipes, réduisant ainsi de manière constante le risque de perte de talents.

La mise en œuvre effective du mode de gestion des ressources collectives et individuelles est garantie par le respect des principes communs :

- investir dans le recrutement de collaborateurs ayant du potentiel de progression ;
- mesurer la performance de manière équitable et factuelle, permettant à chacun de démontrer la capacité à délivrer des résultats ;
- développer de manière continue les compétences techniques et managériales ;
- identifier au plus tôt le potentiel de chacun afin de développer les compétences nécessaires à moyen et long termes ;
- offrir des opportunités de carrière diversifiées tout en considérant les parcours techniques et management d'égale importance.

#### ■ Indicateurs clés de performance 2018 :

- 9,1 % de taux de démission dans le Groupe pour la population managers et professionnels ;
- 32,4 % des managers et professionnels débutants sont récemment diplômés à l'embauche.
- Autres indicateurs de performance :
  - 48 % de VIE embauchés ;
  - 1 178 talents potentiels pour le *Group Leadership Committee* (GLC), soit près de 3 potentiels (278 %) identifiés pour un poste ;
  - 2 370 talents potentiels pour les postes clés (directeur usine et responsable programme ou équivalent) soit plus de 1 potentiel (144 %) par poste.

Il est à noter que le recrutement de collaborateurs ayant du potentiel et l'identification au plus tôt du potentiel de chaque manager et professionnel a continué à progresser en 2018 comparé à 2017, soit une progression de 30 % pour les postes du GLC et de 24 % pour les autres postes clés.

#### 4.1.3.1. Recruter et fidéliser les talents

Au cours des dernières années, Faurecia s'est très fortement développé et ses effectifs comptent près de 115 000 personnes, dont plus de 20 300 managers et professionnels en CDI à fin 2018.

En 2018, le volume des recrutements externes représente 3 127 managers et professionnels, en nette augmentation par rapport à la moyenne de ces 4 dernières années qui se situe légèrement en dessous de 2 300.

En 2018, les renforcements ont principalement été réalisés en Asie (1 583 contre 1 001 en 2017), les pays ayant le plus recruté dans cette région étant la Chine (954 contre 583 en 2017) et l'Inde (520 contre 329 en 2017).

Les autres régions ; Europe, Amérique du Nord continuent leur renforcement dans des volumes équivalents ou légèrement supérieurs à ceux réalisés en 2017. Le nombre de recrutements est resté plutôt stable en France (406 contre 354), a été

légèrement réduit au Mexique (142 contre 183 en 2017) ainsi qu'en Allemagne (96 contre 120 en 2017), et a par contre continué à progresser aux États-Unis (435 contre 348 en 2017).

Recrutements Externes en CDI	2018	2017	évolution
Asie	1 583	1 001	+ 582
Europe	744	684	+ 60
Amérique du Nord	581	537	+ 44
Amérique du Sud	50	40	+ 10
Autre	169	122	+ 47
<b>TOTAL</b>	<b>3 127</b>	<b>2 384</b>	<b>+ 743</b>

43 % des recrutements ont été réalisés en production, 30 % dans les fonctions ventes, recherche et développement et programmes, et 27 % dans les fonctions supports.

En 2018, Faurecia a continué de concentrer ses efforts sur le recrutement des jeunes diplômés et professionnels en début de leur carrière, afin de s'assurer que le Groupe recrute et fidélise les talents de demain. Des programmes de partenariats avec plus de 100 écoles, universités et autres établissements supérieurs sont en place dans des nombreux pays où le Groupe est implanté, pour promouvoir des opportunités de stages et d'emplois auprès des étudiants. C'est notamment le cas en ce qui concerne la France avec les écoles et universités telles que l'ESTACA, ENSAM, EDHEC, Centrale Supélec, ITECH, Kedge Business School, École Centrale Nantes.

Pour assurer le succès des collaborateurs nouvellement recrutés dans le Groupe, Faurecia offre à tout nouvel embauché un programme d'intégration spécifique lui permettant de découvrir l'entreprise, ses valeurs, sa stratégie, son organisation et de se familiariser avec la culture et ses systèmes opérationnels. Certains pays ont mis en place des événements spécifiques pour accélérer l'intégration des nouveaux embauchés (des journées d'orientation).

Développer et valoriser l'exposition internationale est indispensable pour un Groupe dont 56 % des managers et professionnels sont employés en dehors de l'Europe et qui réalise près de 66 % de ses recrutements en dehors de cette région. Dans ce cadre, Faurecia propose à ses collaborateurs de nombreuses expériences à l'étranger ainsi que la possibilité de participer à des projets internationaux.

La stabilité des équipes est indispensable pour protéger le potentiel humain de l'entreprise. En 2018, le taux de démissions des managers et professionnels est en légère augmentation (9,1 % contre 8,3 % en 2017 et 8,4 % en 2016). Ce taux reste globalement stable en Europe (7,3 % contre 6,9 % en 2017), est par contre en augmentation en Amérique du Nord (12,1 % contre 10,9 % en 2017 et 11,8 % en 2016), et en Asie (9,8 % contre 8,7 % en 2017), augmentations principalement visibles aux États-Unis (13,5 % contre 11,6 % en 2017) et en Chine (9,9 % contre 8,4 % en 2017), dans le cadre de contexte de marché de l'emploi très compétitif. Le taux de démission de l'encadrement supérieur a significativement baissé se situant à 1,4 % en 2018 contre 4,5 % en 2017.

Taux de démission	2018	2017	Évolution	Commentaires
Asie	9,8 %	8,7 %	+ 1.1	Chine + 1,5 %
Europe	7,3 %	6,9 %	+ 0,4	
Amérique du Nord	12,1 %	10,9 %	+ 1.2	USA + 1.9
Encadrement Supérieur	1,4 %	4,5 %	- 3,1 %	
<b>TOTAL</b>	<b>9,1 %</b>	<b>8,3 %</b>	<b>+ 0.8</b>	

#### 4.1.3.2. Les talents pour demain

Au cours de l'année 2018, le Groupe a poursuivi le déploiement de deux démarches dites *Faurecian Talent Initiatives* afin d'assurer l'attractivité de l'entreprise et la rétention des futurs talents, nécessaires pour accompagner la croissance du Groupe.

Le premier projet a pour objectif le renforcement de la diversité des genres tant au niveau du recrutement que de l'évolution professionnelle (voir chapitre diversité).

Le deuxième projet vise à renforcer le recrutement des jeunes diplômés. En effet, si les jeunes diplômés représentent 32,4 % des recrutements sur les postes d'entrée cadres, en ligne avec la moyenne du secteur d'activité, ces résultats ne sont pas suffisants pour alimenter la croissance du Groupe avec

de futurs talents. Pour atteindre ces objectifs, des groupes de travail ont été mis en place afin d'identifier les actions globales et locales qui permettront au Groupe d'augmenter rapidement le nombre de jeunes diplômés recrutés.

Un des leviers clés utilisés par le Groupe pour réaliser ses objectifs de recrutement de jeunes diplômés, y compris des talents féminins, est le volontariat international en entreprise (VIE). En 2018, le nombre de contrats de VIE a continué à être soutenu atteignant 282 contrats signés, contre 294 en 2017 contre 280 en 2016. Il est à noter que près de 48 % des jeunes managers et professionnels ayant terminé leur mission de VIE au cours de l'année 2018 ont été recrutés par Faurecia, essentiellement en France (34 %), en Allemagne (26 %), et dans le reste de l'Europe (15 %). De plus, 16 VIE ont été embauchés en Asie et 11 en Amérique du Nord.



### 4.1.3.3. Développer nos talents, une ambition forte

Afin de préparer les managers de demain, l'identification des talents démarre au plus tôt.

Faurecia compte plus de 5 600 talents identifiés, en nette augmentation par rapport à 2017 (4 246). Ils se voient proposer des parcours de carrière diversifiés afin de leur permettre de réaliser leur potentiel. Ces parcours comportent des mobilités inter fonctions/inter divisions, des affectations sur des projets ou des missions de courte durée. L'objectif est d'exposer les talents en dehors de leur zone de confort et de leur permettre d'acquérir des compétences générales en matière de management.

Pour les cadres dirigeants actuels et futurs, des évaluations externes sont proposées. L'objectif est de mieux cerner le potentiel d'évolution de chacun, afin d'assurer les meilleurs choix de carrière. Dans la foulée, des plans de développement individuel sont construits. Au total, 20 évaluations ont été réalisées en 2018 (total depuis l'origine : 276).

Parallèlement à ces actions menées en interne, un plan de renforcement a été déployé en France, en Allemagne, aux États-Unis et en Chine, afin de recruter des candidats à potentiel pour lesquels un plan de carrière accéléré est défini et mis en œuvre. À la fin de 2018, 25 personnes participent à ce programme.

De plus, le Groupe s'attache à internationaliser l'encadrement supérieur, ainsi qu'à attirer, développer et retenir les talents locaux partout dans le monde. Ainsi 34 % de l'encadrement supérieur du Groupe est aujourd'hui composé de non-Européens (18 % d'Amérique du Nord, 15 % d'Asie, 1 % d'Amérique du Sud) et de 66 % Européens (46 % de Français, 11 % d'Allemands).

Les managers et professionnels identifiés comme Senior Managers potentiels sont issus de pays non européens pour 36 %.

L'implication du comité exécutif a été renforcée en matière de gestion des talents. Il passe désormais en revue, deux fois par an, les hauts potentiels du Groupe avec un focus particulier sur les cadres dirigeants potentiels. Par ailleurs, au-delà des *People Reviews* habituellement organisées au niveau *Business Group/Division/fonction*, des revues dites *Key Reservoirs* ont été organisées en Amérique du Nord et en Asie afin de développer la mobilité interne et d'optimiser la gestion des talents sur le plan local. Depuis 2016, un nouveau processus dénommé « Cross BG Point RH » a également été mis en place au niveau du Groupe afin de développer la mobilité des *Senior Managers* entre *Business Groups*.

À la suite des audits réalisés en 2017 par le Top Employer Institute, Faurecia fait partie des 31 entreprises qui ont reçu le label « Top Employer Europe » 2018. Cette reconnaissance globale vient s'ajouter à la certification Top Employer reçue par les pays clés du Groupe en Europe : France, Allemagne, Espagne, République Tchèque, Pologne ; en Asie : Chine, Inde et sur le continent américain, aux États-Unis.

Le label Top Employer récompense les entreprises pour l'excellence de leurs pratiques de gestion du capital humain, notamment en matière d'attraction et de développement des talents, de rémunération et d'avantages sociaux, de formation et de développement des compétences.

### 4.1.3.4. Renforcer la culture de la performance et disposer de leaders exemplaires

Une évaluation juste et factuelle de la performance est un fondement du développement des collaborateurs et un élément essentiel de *Being Faurecia*. Cette évaluation donne lieu une fois par an à un entretien entre manager et professionnel et leur responsable hiérarchique. L'objectif, à partir de l'autoévaluation préparée par le collaborateur, est à la fois de mesurer l'atteinte des objectifs individuels annuels ainsi que d'évaluer les compétences managériales et comportementales. Cette évaluation, factuelle, mesurable permet non seulement d'identifier les managers et professionnels performants mais aussi de valider et mettre en œuvre les actions individuelles de développement afin de constamment augmenter la performance à court terme ainsi que de développer le potentiel de chacun à moyen et long terme.

#### ■ Indicateur de performance 2018 :

- 98,7 % part des managers évalués via un entretien de performance.

En 2018, le Groupe a lancé la quatrième campagne d'appréciation de la performance STAR des managers et professionnels (*Setting Targets, Achieving Results*), approche globale combinant trois composantes :

- la dimension de management par objectif permet d'aligner les performances individuelles avec les objectifs du business ;
- enfin, l'évaluation des compétences managériales permet d'identifier les points forts et les axes de développement de chacun afin de construire des plans de développement individuel concrets et efficaces. Le référentiel, qui décrit les compétences managériales qui doivent être maîtrisées à chaque niveau de l'organisation, est au cœur du management de la performance, de l'identification des potentiels et du développement des futurs cadres dirigeants ;
- l'évaluation des comportements permet de mesurer l'adhésion aux valeurs du Groupe. Elles sont constituées de trois valeurs managériales (esprit entrepreneurial, autonomie et responsabilité) et de trois valeurs individuelles (énergie, respect et exemplarité). Un code de management a été développé afin d'illustrer pratiquement les comportements attendus dans les principales situations auxquelles les managers font face. Ce code a pour vocation d'être un guide pratique permettant aux managers de développer un comportement exemplaire.

En 2018, la qualité des entretiens et l'implication managériale sont restées un objectif de la campagne STAR. Afin de renforcer le message, les trois priorités définies l'année dernière, ont été conservées : améliorer la qualité du *feedback*, renforcer l'équité interne en matière d'évaluation de la performance et améliorer la robustesse et le suivi des actions de développement.

Afin d'être en meilleure adéquation avec les pratiques managériales internes, l'échelle des niveaux de performance a été ajustée de 5 à 4 niveaux depuis 2017. L'identification et la reconnaissance des collaborateurs les plus performants sont particulièrement encouragées.

#### 4.1.3.5. Développer les compétences et optimiser la gestion de carrière

Offrir des opportunités de carrière aux collaborateurs qui réussissent et démontrent leur potentiel est le fondement de la politique de promotion interne du Groupe.

Malgré un flux de recrutement important, le taux de postes pourvus en interne pour les managers et professionnels s'est établi au global à 46,1 % en 2018, en léger recul par rapport à 2017 (50,6 %). Il est de 83 % comparé à 74 % en 2017 pour les postes d'encadrement supérieur (Top 300). Ces résultats ont été atteints grâce à la mise en œuvre de solides plans de succession, d'une part, et de plans de développement individuel, d'autre part, issus des revues de personnel effectuées au moins une fois par an à tous les niveaux de l'entreprise (sites, divisions, *Business Groups*, Groupe), et bâtis à partir d'une utilisation rigoureuse du modèle de compétences managériales de Faurecia.

La mise en œuvre de solides plans de succession a permis d'autre part de continuer à développer et à pourvoir en interne 81 % (contre 73 % en 2017) des besoins de poste de directeur usine et de 66 % (contre 64 % en 2017) des besoins de postes de Responsable de programme.

En 2018, 14,5 % (contre 15,6 % en 2017) des managers et professionnels ont bénéficié d'une mobilité interne.

Par sa politique de gestion de l'expertise, Faurecia reconnaît et valorise particulièrement la performance dans la technique et la technologie. Le Groupe offre ainsi un parcours de carrière spécifique à ses experts, ce qui lui permet, en outre, de renforcer les compétences métiers gérées au sein de chaque ligne de produit. En 2018, Faurecia totalise 354 experts contre 308 en 2017, dont 48 seniors experts et 4 masters experts. Les référentiels des domaines cibles d'expertise ont été revus au cours de 2018, afin d'intégrer les compétences notamment dans les domaines de *Human Sciences* (ergonomie, confort à bord, bio-mécanique, Neurosciences, psycho-acoustique).

#### 4.1.3.6. Politique de Rémunération

Afin d'attirer, de fidéliser et de motiver les talents, la politique de rémunération de Faurecia est déterminée de façon à garantir la compétitivité sur le marché local des pratiques internes de rémunération, pour chacune des entités du Groupe et dans le respect des règles légales. À cette fin, Faurecia examine chaque année les pratiques de marché auprès de cabinets spécialisés en rémunération.

Pour les managers et professionnels, la rémunération dépend de plusieurs éléments, notamment du niveau de responsabilité exercée. Ainsi, plus le niveau de responsabilité est important, plus les éléments variables représentent une part élevée de la rémunération totale. Pour les salariés non managers et professionnels, Faurecia a des outils au niveau local qui permettent de les associer au partage de la valeur créée.

Enfin, Faurecia s'attache à garantir une politique de rémunération en ligne avec la culture et les valeurs du Groupe.

##### 4.1.3.6.1. ÉVOLUTION DES RÉMUNÉRATIONS ET DES AVANTAGES SOCIAUX

Le montant global des rémunérations versées, charges sociales comprises, est en augmentation de 1,95 % pour l'ensemble du Groupe : 3 306,7 millions d'euros en 2018 pour 3 243,4 millions

d'euros en 2017. Parallèlement, les effectifs inscrits ont crû de 7,6 %, dont 11,6 % pour les ingénieurs et cadres. Le Groupe applique la réglementation en vigueur dans chaque pays en matière de salaire minimum. Il existe, dans la plupart des pays, des négociations portant sur les rémunérations. En 2018 au niveau monde, 70 accords ont été conclus sur les salaires/primes/éléments de rémunération et 91 sur le sujet intéressement/participation.

##### 4.1.3.6.2. RÉMUNÉRATION VARIABLE DES MANAGERS

Il existe au sein de Faurecia des systèmes de rémunération variable alignés sur les objectifs stratégiques du Groupe. Pour les cadres en particulier, un mécanisme de rémunération variable court terme essentiellement basé sur la performance des unités opérationnelles s'applique dans tous les pays où Faurecia est présent. Fin 2018, environ 4 200 cadres en bénéficient sur un total de plus de 18 000 cadres en contrats à durée indéterminée.

Parallèlement, le Groupe a mis en place en 2018 une politique de bonus locaux, qui s'applique à tous les pays, dans le respect des règles locales.

Enfin, un plan de rémunération variable moyen terme a été mis en place pour les Managers membres de l'ancien *Senior Management Group* (devenu le *Global Leadership Management Group*) et qui ne sont pas éligibles en 2018 au programme d'attribution gratuite d'actions. Le bénéfice de ce plan est soumis à une condition de présence et à des conditions de performance liées au résultat net après impôts du Groupe en 2020 et à la croissance du résultat net par action de la Société entre 2017 et 2020.

##### 4.1.3.6.3. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS SOUS CONDITIONS DE PERFORMANCE

Faurecia a mis en place un programme d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance destiné au *Global Leadership Management Group* dans une optique de motivation et de fidélisation. Ce programme est encadré par une procédure d'attribution définie lors de la réunion du conseil d'administration du 17 décembre 2009.

L'assemblée générale mixte du 29 mai 2018 a ainsi autorisé le conseil d'administration à procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance dans la limite de 2 000 000 actions de la Société.

Sur la base de cette autorisation, le conseil d'administration a consenti une attribution gratuite d'actions de performance en date du 19 juillet 2018 à 273 bénéficiaires (y compris cinquante et un managers à fort potentiel) pour un nombre maximal de 556 590 actions. Le bénéfice de ces actions est soumis à une condition de présence et à deux conditions de performance, l'une interne liée au résultat net après impôts du Groupe en 2020, l'autre externe liée à la croissance du résultat net par action de Faurecia entre 2017 et 2020 par rapport à celle d'un groupe de référence constitué de douze équipementiers mondiaux comparables. Il est à noter que les attributions des sept derniers plans ont eu lieu aux mêmes périodes calendaires.

Il existait, au 31 décembre 2018, 2 637 293 actions de performance susceptibles d'être attribuées jusqu'en juillet 2022 sous réserve de réalisation des conditions de performance associées.

## ■ Focus France

### ■ L'épargne d'entreprise

Le Groupe, en France, s'est doté, au fil des dernières années, de plusieurs dispositifs permettant aux salariés de se constituer une épargne.

Les salariés disposent ainsi, depuis 2004, d'un Plan d'épargne groupe (PEG) ouvert aux sommes attribuées au titre de la participation et de l'intéressement, ainsi qu'aux versements volontaires.

Treize fonds sont proposés, dont le fonds commun Faurecia Actionariat investi exclusivement en actions du Groupe. Le montant des en-cours gérés au sein du PEG est de 51,3 millions d'euros fin 2018, dont 21 % investis dans Faurecia Actionariat (2 995 salariés).

Les salariés disposent, par ailleurs, d'un Plan d'épargne retraite collectif (PERCO), mis en place en fin d'année 2012. Comme le PEG, le PERCO est ouvert à la participation, à l'intéressement et aux versements volontaires. Le montant des en-cours gérés au sein du PERCO est de 4,8 millions d'euros fin 2018.

Un régime à cotisations définies a également été mis en place en 2006 pour les cadres du Groupe, ouvert aux versements volontaires des salariés en 2013. Plus de 101,4 millions d'euros sont gérés au sein de ces dispositifs d'épargne retraite.

### ■ L'intéressement

Les accords d'intéressement des différentes sociétés françaises du Groupe définissent, pour la grande majorité d'entre eux, le calcul de l'intéressement sur la base de deux familles d'indicateurs :

- des indicateurs financiers au niveau Société. Cette partie représente environ 40 % de l'intéressement global et son calcul et son versement sont annuels ;

- des indicateurs de performance opérationnelle calculés au niveau de l'établissement et choisis parmi les indicateurs du *Faurecia Excellence System*. Cette partie représente environ 60 % de l'intéressement global et son calcul et son versement sont semestriels.

Ces accords plafonnent le montant de l'intéressement de 5 à 6 % de la masse salariale en cas d'atteinte, exceptionnellement porté de 6,7 à 8 % en cas de dépassement des objectifs, et prévoient une répartition de l'intéressement entre les salariés pour une part proportionnelle au salaire et pour une autre part uniforme en fonction du temps de présence.

En 2018, 22,6 millions d'euros contre 18,5 millions en 2017 ont ainsi été versés aux salariés au titre de l'intéressement dont 10,02 millions d'euros ont été investis dans les Plans d'épargne du Groupe en France (PEG ou PERCO).

### ■ La participation

Les accords de participation des différentes sociétés françaises du Groupe appliquent la formule de calcul légale et prévoient, pour la majorité d'entre eux, une répartition entre les salariés, proportionnelle aux salaires perçus au cours de l'exercice considéré, sous réserve des limites réglementaires.

Les fonds de la réserve spéciale de participation sont versés directement aux salariés qui le souhaitent ou investis sur un compte-courant bloqué, sur des fonds communs de placement du Plan d'épargne du groupe ou du Plan d'épargne retraite collectif.

En 2018, 6,2 millions d'euros contre 7,6 millions en 2017 ont ainsi été versés aux salariés au titre de la participation dont 2,6 millions d'euros ont été investis dans les Plans d'épargne du Groupe en France (PEG ou PERCO).

## 4.1.4. Dialogue social DPEF

En application du volet portant sur le développement du dialogue économique et social du code éthique en vigueur depuis 2007 et réactualisé en 2014 dans le cadre du programme *Being Faurecia*, les différentes entités du Groupe déploient une politique active de concertation et de négociation avec les instances représentatives du personnel.

Considéré comme un véritable levier permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle et d'inscrire le Groupe dans une dynamique de performance durable, le développement du dialogue économique et social fait l'objet d'une attention toute particulière. Dans ce cadre, le Groupe s'attache à communiquer de manière régulière et structurée auprès des différentes instances représentatives du personnel sur ses réalisations, ses résultats et plus largement sur sa stratégie. Chaque fois que cela se révèle possible, priorité est également donnée à la recherche et à la conclusion d'accords dans les différents domaines où une adhésion du personnel est gage de succès dans la mise en œuvre de ses projets.

C'est également un vecteur de communication privilégié pour échanger sur la sécurité et l'amélioration des conditions de travail en mettant en avant des réalisations concrètes et des bonnes pratiques.

### 4.1.4.1. Un contexte marqué par une activité contrastée en fonction des zones géographiques

En 2018, à effet de change constant et malgré des difficultés conjoncturelles constatées sur la deuxième partie de l'année en Europe et en Asie, le niveau d'activité globale de Faurecia a de nouveau fortement progressé avec un niveau de performance largement supérieur à la progression de la production automobile sur l'ensemble des régions.

Cette tendance s'est traduite dans l'évolution des effectifs inscrits qui ont continué à croître en 2018, passant de 86 319 à fin 2017 à 92 884 à fin 2018, soit une progression de 7,6 %.

Les dispositifs de redéploiement industriel ont concerné 19 sites en 2018 et impacté 1 364 emplois dans 8 pays, principalement en Europe, Asie, Amérique du Nord et Amérique du Sud.

Dans ce contexte, grâce au succès commercial d'un certain nombre de véhicules, l'Europe a vu ses effectifs inscrits croître de 5,7 %, malgré des restructurations engagées dans des pays d'Europe de l'Ouest et des difficultés rencontrées dans certains pays d'Europe centrale à recruter du personnel permanent.



En Amérique du Nord, grâce à un bon niveau de résistance de Faurecia sur cette zone touchée par une baisse de la production automobile au 1<sup>er</sup> semestre et un niveau d'activité en progression chez certains clients, les effectifs inscrits ont progressé de 2,2 %.

En Amérique du Sud, dans un contexte de rebond engagé dès 2017, confirmé en 2018 par de nouvelles prises de commandes et un bon niveau d'activité avec les principaux constructeurs, grâce à des efforts de productivité réalisés dans les différents sites, les effectifs inscrits ont connu une légère baisse de 1,5 %.

Enfin, Faurecia, malgré un net ralentissement constaté en fin d'année en Chine, grâce à des gains de parts de marché significatifs, notamment auprès des constructeurs automobiles chinois, et à la consolidation des coentreprises avec Wuling, de Coagent et de BYD, a poursuivi sa croissance en Asie où les effectifs inscrits progressent de 32,4 %.

#### 4.1.4.2. Un dialogue social et une concertation avec la représentation du personnel renforcée

La mise en œuvre d'une politique active de concertation et de négociation s'est traduite en 2018 par un nombre d'accords signés record. 353 accords d'établissements ou d'entreprises ont ainsi été conclus dans 18 pays, dont notamment 187 en France, 78 en Allemagne, 32 au Brésil, 12 en Argentine, 7 au Mexique et 5 en République Tchèque et Uruguay.

Parmi ces accords, 26 % ont porté sur l'intéressement et la participation du personnel, 20 % sur le temps de travail, 20 % sur les salaires et autres formes de rémunération et 17 % sur les conditions de travail.

Plus spécifiquement, les négociations sur l'organisation et le temps de travail permettent aux sites de s'adapter aux fluctuations de charges qu'ils connaissent du fait de l'évolution des besoins clients, de la fin de vie et/ou du démarrage de nouveaux programmes, de façon à maintenir, voire développer, la flexibilité nécessaire à la sauvegarde de leur compétitivité.

Dans la continuité de l'ensemble des accords de compétitivité et de performance ayant permis de couvrir 46 sites depuis 2012, la recherche permanente de compétitivité est indispensable au maintien de l'activité ou à l'obtention de nouveaux programmes, permettant ainsi d'éviter la mise en œuvre de nouveaux dispositifs de redéploiement industriel.

Par ailleurs, dans tous les pays où il opère, le Groupe s'attache à mettre en œuvre les dispositifs existants de nature à réduire les impacts sur l'emploi liés aux baisses d'activité. Parallèlement, dans toute opération de redéploiement industriel, le Groupe privilégie le recours aux mobilités internes, tant géographiques que fonctionnelles, ainsi que les départs volontaires. Dans l'hypothèse où une fermeture de site s'impose, le Groupe s'attache, lorsque cela se révèle possible, à mettre en œuvre des projets de ré-industrialisation, en apportant son soutien financier et/ou opérationnel à des acteurs industriels susceptibles de proposer des solutions de reclassement à ses collaborateurs. Dans les cas où les licenciements contraints ne peuvent être évités, l'accompagnement des salariés concernés dans leur démarche de reclassement est une priorité.

Créé en 2003, le comité d'entreprise européen est un acteur majeur du dialogue économique et social du Groupe, une instance privilégiée qui permet des échanges avec les représentants du personnel concernant la stratégie du Groupe, ses résultats et ses perspectives.

Le Comité européen s'est réuni en assemblée plénière deux fois au cours de l'année, les 17 et 18 avril 2018 en réunion ordinaire et le 23 novembre en réunion exceptionnelle, dans le cadre d'un projet d'acquisition de la société japonaise Clarion.

Le Bureau du comité, composé des représentants des six pays majeurs en termes d'effectifs (à savoir la France, la Pologne, l'Allemagne, la République Tchèque, l'Espagne et le Portugal), s'est réuni trois fois au cours de l'année. Conformément à l'accord en vigueur, la réunion du mois de novembre s'est tenue sur site le 28 novembre 2018. À cette occasion les membres du Bureau ont pu visiter l'usine de Faurecia Seating Lozorno (Slovaquie) ainsi que le site d'assemblage de Volkswagen de Bratislava.

Souhaitant mieux refléter sa dimension européenne et renforcer son image internationale, la société Faurecia S.A., maison mère du Groupe a décidé d'adopter la forme sociale de Société Européenne (SE). Dans ce cadre, conformément aux dispositions légales, un Groupe Spécial de Négociation (GSN), composé de représentants des pays européens où le groupe Faurecia emploie des salariés, a été constitué afin de négocier la mise en place d'une instance de représentation du personnel du groupe Faurecia au niveau européen. Cette instance a vocation à remplacer l'actuelle instance d'information, d'échange de vues et de dialogue au niveau européen créée en 2003.

Un accord a été conclu le 22 octobre 2018, signé par 18 des 19 membres composant le GSN. Il définit le champ d'intervention, le mode de fonctionnement et les moyens mis en œuvre dans le cadre de ce Comité de Société Européenne qui sera dénommé le « Faurecia European Company Committee (FE2C) ». Aux termes de cet accord et dans la continuité de ce qui a été entrepris jusqu'à présent, les parties signataires sont convenues de maintenir pour l'avenir un dialogue régulier et constructif ; l'information et, le cas échéant, la consultation à l'échelon européen sur les objectifs industriels, la stratégie du Groupe et leur impact potentiel en matière d'emploi devant se poursuivre dans un esprit de collaboration confiante.

Cet accord prévoit que les membres de cette instance seront désignés au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2019 et qu'ils se réuniront pour la première fois à l'occasion de la réunion plénière du printemps 2019.

Par ailleurs, il est expressément mentionné que la transformation de Faurecia en Société Européenne est sans incidence sur la présence d'administrateurs représentants les salariés au conseil d'administration. Les deux administrateurs qui siègent au conseil d'administration de Faurecia depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2017 poursuivront donc leur mandat de 4 ans jusqu'à leur échéance.

La fin de l'année 2018 a également vu se concrétiser, après plus de 18 mois de travaux, le déménagement du comité exécutif, de l'ensemble des équipes Corporate et de direction des *Business Group* ainsi que de l'Université Faurecia au sein d'un nouvel immeuble situé à Nanterre, à proximité du précédent siège du Groupe. Reflétant davantage sa dimension internationale et son *leadership* technologique, répondant aux standards les plus actuels et exigeants en matière d'environnement, d'aménagement intérieur et d'équipements techniques, cet immeuble, désormais le nouveau siège du Groupe, a été spécialement conçu pour offrir à ses collaborateurs un cadre de travail agréable et performant.

## 4.1.5. Promotion de la diversité

Faurecia intensifie la promotion de la Diversité comme une véritable force et richesse, générant à la fois un impact positif sur la performance mais aussi source d'innovation et de motivation pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe. La diversité, pilotée au quotidien en ligne avec les valeurs, les convictions et le code éthique du Groupe regroupent toutes les dimensions telles que l'origine, le genre, l'âge, le handicap.

Un accent plus particulier est porté au renforcement de la diversité hommes/femmes avec comme ambition d'augmenter la présence de femmes au sein de l'encadrement supérieur du Groupe et plus généralement sur l'ensemble de la population managers et professionnels.

### ■ Objectifs

L'objectif est d'augmenter de 2 % par an le taux de diversité femme/hommes et d'atteindre ainsi 30 % en fin d'année 2021 contre 23,8 % en 2018.

### ■ Indicateurs clés de performance 2018 :

- 20,7 % de femmes membre d'une équipe de direction d'usine ;
- 15,3 % de femmes au *Group Leadership Committee* (GLC) ;
- 23,8 % de femmes managers et professionnels ;
- 34 % de non-Européens dans le GLC.

Au cours de l'année 2018, dans le cadre de la poursuite du déploiement de sa démarche « Faurecian Talent Initiatives », le Groupe a mis en place un projet sur l'égalité et la diversité Hommes/Femmes, au niveau du recrutement et de l'évolution professionnelle.

Un plan d'action a été défini par des groupes de travail, couvrant à la fois des problématiques ressources humaines transversales et la mise en place de réseaux sociaux dédiés, dans le respect des particularités culturelles locales. Il couvre six domaines :

- l'amélioration des conditions de travail à travers notamment le déploiement du télétravail, la mise en

place de services de type conciergerie et ce, dans le but de favoriser un meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle ;

- le développement des carrières féminines : la *People Review* a été adaptée afin d'intégrer un chapitre spécifique sur les talents féminins. En parallèle, une démarche a été lancée pour accompagner les conjoint(e)s des salarié(e)s expatrié(e)s grâce à un support externe et individualisé permettant de préparer au mieux le départ, de faciliter l'adaptation culturelle et professionnelle et d'aider à trouver localement un emploi ;
- la stratégie d'acquisition des talents a aussi été revue : les responsables de recrutement pays ont revu la liste des écoles cibles, privilégiant celles ayant une répartition hommes/femmes équilibrée. La liste des Ambassadeurs a été complétée pour s'assurer que les femmes soient suffisamment représentées. Les agences de recrutement ont été également sensibilisées au souhait du Groupe d'accueillir plus de talents féminins. Enfin, la formation interne au recrutement intègre dorénavant une sensibilisation à la diversité ;
- la formation est un levier pour accélérer ce changement culturel : Faurecia University s'assure que la dimension en matière de gestion de la diversité fait partie intégrante des formations dispensées aux managers et a également piloté la mise en place de programmes de formation spécifiques pour les femmes afin de leur permettre de renforcer leur influence, leur impact et leur visibilité ;
- des analyses ont été lancées dans les principaux pays pour s'assurer de l'équité salariale. Les résultats des deux vagues d'études statistiques réalisées ne montrent pas d'écart majeur ;
- le réseau *women@faurecia* a été créé pour soutenir les initiatives en faveur de la diversité des genres. Bénéficiant de relais locaux, les membres du réseau organisent des événements internes et participent également à des activités et associations.

	2018	2017	2016
% de femmes au <i>Group Leadership Committee</i>	15,3 %	11,6 %	9,2 %
% de femmes membre d'une équipe de direction d'usine	20,7 %	20,8 %	19,7 %
% de femmes managers et professionnels	23,8 %	23,3 %	23 %

Afin de s'adapter à une situation économique de marché nouvelle, Faurecia a réorganisé le *Group Leadership Committee*. Ainsi la répartition femmes/hommes a progressé en 2018 comparé à 2017.

Mises en œuvre en 2018, les actions supplémentaires afin d'accélérer la promotion de l'égalité et de la diversité Hommes/Femmes porteront leurs fruits en 2019 et 2020.

## 4.1.6. Indicateurs de suivi de la responsabilité sociale (hors DPEF)

Ce rapport a été réalisé conformément au décret n° 2002-221 datant du 20 février 2002 et conformément aux principales lignes directrices proposées par la « Global Reporting Initiative » et relatives aux données sociales des entreprises.

Il répond aux exigences du législateur concernant les données sociales des sociétés cotées, aux souhaits de la direction du groupe Faurecia ainsi qu'aux demandes des principaux actionnaires de l'entreprise.

Dans les 37 pays dans lesquels le Groupe est implanté, 400 unités de reporting ont fait l'objet d'une déclaration auprès de la direction des ressources humaines. Ces unités ont été définies selon un découpage analytique des activités du Groupe, permettant une consolidation par produit, zone géographique et entité légale. Les données sociales ainsi recensées ont fait l'objet d'une consolidation globale par pays, puis par zone géographique : Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie et autres pays.

Sur la base des 68 indicateurs qui ont servi à établir ce rapport, les unités de reporting ont répondu à 100 questions qui ont été traitées au niveau du département de Controlling RH du Groupe.

Le reporting social est articulé autour de deux axes d'analyse complémentaires :

Une partie quantitative concernant, d'une part les principaux types d'effectifs répertoriés par genre, par âge et par catégorie professionnelle, et d'autre part des indicateurs portant sur des données chiffrées telles que le taux d'absentéisme, le nombre de candidatures reçues ou les dépenses de formation consacrées. La restitution de ces informations s'est achevée le 8 janvier 2018 via le système habituel de consolidation du Groupe (Métis).

Le périmètre concerné reste conforme au périmètre statutaire retenu dans le cadre du rapport financier.

### Effectifs Totaux 2018 vs 2017

	2018				2017				2018 vs 2017			
	Effectifs Inscrits	Effectifs Intérimaires	Effectifs Totaux	Dont % CDI	Effectifs Inscrits	Effectifs Intérimaires	Effectifs Totaux	Dont % CDI	Effectifs Inscrits	Effectifs Intérimaires	Effectifs Totaux (en points)	Dont CDI
Europe	44 785	8 844	53 629	76,3 %	43 302	11 027	54 329	73,4 %	3,4 %	- 19,8 %	- 1,3 %	2,9
Amérique du Nord	20 026	970	20 996	84,5 %	19 590	1 100	20 690	85,2 %	2,2 %	- 11,8 %	1,5 %	- 0,6
Amérique du Sud	5 560	169	5 729	95,3 %	5 647	248	5 895	88,6 %	- 1,5 %	- 31,9 %	- 2,8 %	6,7
Asie	16 176	9 577	25 753	61,3 %	12 221	8 495	20 716	54,8 %	32,4 %	12,7 %	24,3 %	6,5
Autres	6 337	2 249	8 586	59,7 %	5 559	2 086	7 645	57,6 %	14,0 %	7,8 %	12,3 %	2,2
<b>FAURECIA</b>	<b>92 884</b>	<b>21 809</b>	<b>114 693</b>	<b>74,2 %</b>	<b>86 319</b>	<b>22 956</b>	<b>109 275</b>	<b>71,8 %</b>	<b>7,6 %</b>	<b>- 5,0 %</b>	<b>5,0 %</b>	<b>2,4</b>

#### Effectifs totaux :

L'effectif total du Groupe a connu une croissance de plus de 5 400 personnes, soit + 5,0 % en 2018, du fait d'une activité soutenue, de la poursuite du renforcement des compétences et de l'intégration de nouvelles activités en Europe et en Chine.

La part des contrats à durée déterminée a diminué sur la période passant de 7,2 % à 6,8 %, celle des intérimaires également, passant de 21,0 % à 19,0 %.

La part relative de l'emploi à durée indéterminée a donc progressé mécaniquement de 71,8 % à 74,2 % sous l'effet conjugué de ces deux éléments.

L'emploi total a augmenté principalement en Asie en 2018 (+ 5 037 personnes), en Amérique du Nord (+ 306 personnes) ainsi que dans les autres pays (+ 941 personnes principalement au Maroc et en Tunisie). Il a décliné en Europe (- 1,3 %), impacté par un moindre recours au travail intérimaire.

#### Effectifs inscrits :

L'effectif inscrit du Groupe a augmenté de 6 565 personnes en 2018 (+ 7,6 %). Cette hausse a été particulièrement sensible

en Asie (+ 32,4 % soit + 3 955 personnes), principalement due à l'intégration de la société Coagent en Chine, et en Europe (+ 3,4 % soit + 1 483 personnes) avec l'intégration des sociétés Hug Engineering et Parott Automotive et les embauches en Europe centrale.

#### Effectifs intérimaires :

Le nombre d'intérimaires a baissé de plus de 1 100 personnes en 2018 soit - 5,0 % afin d'accroître la stabilité de nos effectifs en Europe centrale et de s'adapter aux variations d'activité en Europe de l'Ouest.

À fin décembre 2018, le taux d'intérimaire s'élève à 19,0 %, en baisse de 2 points par rapport à 2017.

En Europe, ce taux est passé de 20,3 % à 16,5 %. Il atteint 15,0 % à fin 2018 en Europe de l'Ouest, contre 18,3 % en Europe centrale.

Le recours à la main-d'œuvre temporaire a diminué sur l'ensemble des pays de cette zone.

Ce taux reste élevé en Asie (37,8 %), la part de la main-d'œuvre intérimaire étant structurellement élevée en Chine.

## Effectifs inscrits 2018 vs 2017

	2018				2017				Évolution 18 vs 17
	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	
Europe	28 926	6 618	9 241	44 785	28 299	6 431	8 572	43 302	3,4 %
Amérique du Nord	14 792	1 300	3 934	20 026	14 422	1 286	3 882	19 590	2,2 %
Amérique du Sud	4 221	840	499	5 560	4 004	1 145	498	5 647	-1,5 %
Asie	8 125	1 505	6 546	16 176	6 110	1 013	5 098	12 221	32,4 %
Autres	4 984	640	713	6 337	4 259	601	699	5 559	14,0 %
<b>FAURECIA</b>	<b>61 048</b>	<b>10 903</b>	<b>20 933</b>	<b>92 884</b>	<b>57 094</b>	<b>10 476</b>	<b>18 749</b>	<b>86 319</b>	<b>7,6 %</b>

Les effectifs inscrits ont augmenté de + 7,6 % en 2018, dont 11,6 % pour les cadres, 4,1 % pour les Etams et 6,9 % pour les ouvriers.

L'évolution concernant les opérateurs est particulièrement due à de la croissance externe en Chine et au développement de l'activité en Europe centrale et au Maroc.

En Europe, les effectifs inscrits ont crû de + 3,4 %, dont + 7,8 % pour les cadres, + 2,2 % pour les ouvriers et + 2,9 % pour les Etams (employés, techniciens agents de maîtrise).

En Europe de l'Ouest, les effectifs inscrits ont crû de + 1,1 %, notamment en France (+ 221 personnes), au Portugal (+ 201 personnes) et en Suisse (+ 168 personnes), principalement dû à nos acquisitions Parrott Automotive et Hug Engineering.

En Europe centrale, les effectifs inscrits ont augmenté de + 7,1 %, principalement en Roumanie (+ 570 personnes), en Slovaquie (+ 382 personnes) et en Pologne (+ 208 personnes).

En Amérique du Nord, les effectifs inscrits ont augmenté de + 2,2 %, soit + 436 personnes.

Le nombre d'ouvriers a crû de + 2,6 %, celui des Etams de + 1,1 % et celui des cadres de + 1,3 %.

En Amérique du Sud, dans un contexte économique difficile, les effectifs inscrits ont baissé de - 1,5 %, principalement en Argentine.

En Asie, les effectifs inscrits ont crû de + 32,4 %, principalement en Chine (+ 4 137 personnes) intégrant la consolidation de trois nouvelles joint-ventures.

Cette évolution est respectivement de + 33,0 % pour les ouvriers, + 48,6 % pour les Etams et + 28,4 % pour les cadres.

Les autres pays ont enregistré une augmentation de leurs effectifs inscrits de + 14,0 %, principalement au Maroc (+ 672 personnes) et en Tunisie (+ 349 personnes).

## Effectifs inscrits par contrat 2018 vs 2017

	2018			2017			2018 vs 2017		
	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total
Europe	40 945	3 840	44 785	39 884	3 418	43 302	2,7 %	12,3 %	3,4 %
Amérique du Nord	17 752	2 274	20 026	17 620	1 970	19 590	0,7 %	15,4 %	2,2 %
Amérique du Sud	5 460	100	5 560	5 224	423	5 647	4,5 %	-76,4 %	-1,5 %
Asie	15 775	401	16 176	11 346	875	12 221	39,0 %	-54,2 %	32,4 %
Autres	5 129	1 208	6 337	4 400	1 159	5 559	16,6 %	4,2 %	14,0 %
<b>FAURECIA</b>	<b>85 061</b>	<b>7 823</b>	<b>92 884</b>	<b>78 474</b>	<b>7 845</b>	<b>86 319</b>	<b>8,4 %</b>	<b>-0,3 %</b>	<b>7,6 %</b>

Les effectifs en contrats à durée indéterminée ont augmenté de 6 587 personnes, soit + 8,4 %. Sur la même période, les effectifs en contrats à durée déterminée sont restés stables à plus de 7 800 personnes.

Les contrats à durée indéterminée représentent 91,6 % des inscrits, contre 90,9 % en 2017.

Le nombre de contrats à durée indéterminée a augmenté de 4 429 en Asie (+ 39,0 %, essentiellement en Chine) et de 1 061 en Europe (+ 2,7 %, essentiellement au Roumanie, Portugal et France) accompagnant le développement de l'activité et le développement de nos acquisitions sur ces deux zones.

Il s'est également accru de + 236 personnes en Amérique du Sud, principalement au Brésil, toutes activités confondues.

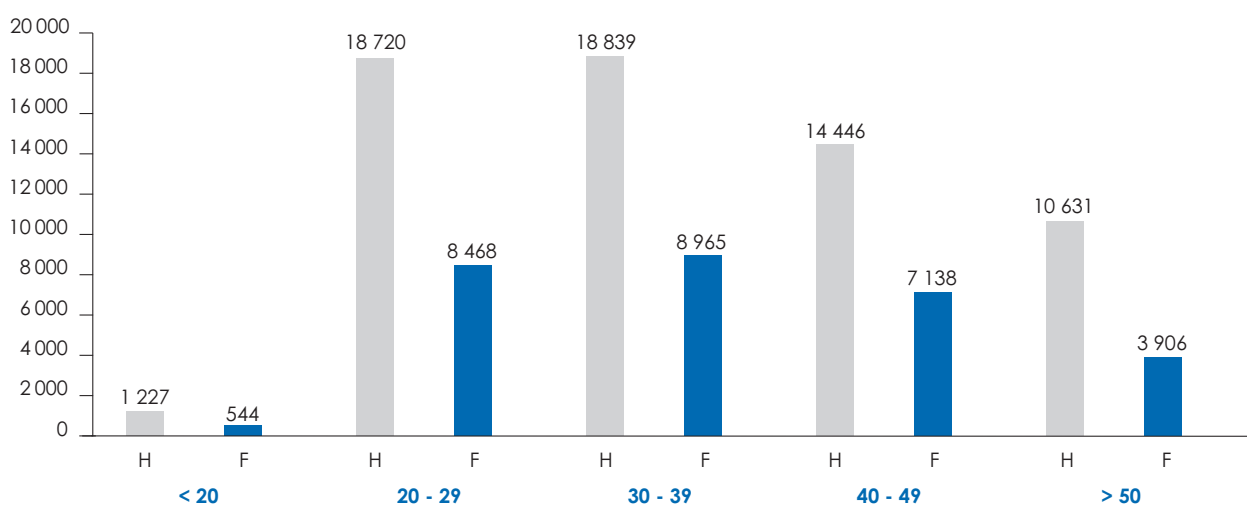
L'évolution en Amérique du Nord a été contrastée. Le nombre de contrats à durée indéterminée a augmenté aux États-Unis (+ 598 personnes) et diminué au Mexique (- 462 personnes), essentiellement dû à la fermeture de notre site de Saltillo.

Le nombre de contrats à durée déterminée est en diminution de - 0,3 % par rapport à 2017.

Ils représentent 8,4 % des effectifs à fin 2018, contre 9,1 % à fin 2017.

## Pyramide des âges par sexe 2018

Effectifs inscrits	< 20		20 - 29		30 - 39		40 - 49		> 50		Total	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Ouvrier	1 111	478	12 664	5 815	11 011	6 087	8 917	5 416	6 503	3 046	40 206	20 842
Etam	116	66	2 185	1 204	2 091	908	1 787	601	1 527	418	7 706	3 197
Cadre	0	0	3 871	1 449	5 737	1 970	3 742	1 121	2 601	442	15 951	4 982
<b>TOTAL</b>	<b>1 227</b>	<b>544</b>	<b>18 720</b>	<b>8 468</b>	<b>18 839</b>	<b>8 965</b>	<b>14 446</b>	<b>7 138</b>	<b>10 631</b>	<b>3 906</b>	<b>63 863</b>	<b>29 021</b>



Les femmes représentent 31,2 % des effectifs inscrits du Groupe, en progression de 1 point par rapport à 2017.

Elles représentent 34,1 % des ouvriers, 29,3 % des Etams et 23,8 % des cadres à l'échelle du Groupe.

Faurecia est un groupe plutôt jeune puisque 61,1 % des salariés inscrits ont moins de 40 ans et 31,7 % ont moins de 30 ans.

14 537 inscrits ont plus de 50 ans, soit 15,7 %, ratio stable par rapport à 2017.

Pour l'ensemble des tranches d'âges, la répartition par catégorie professionnelle reste stable à savoir 66 % d'ouvriers, 12 % d'Etam et 22 % de cadres.

## Embauches externes 2018 vs 2017

Effectifs inscrits	2018			2017			2018 vs 2017		
	Embauches CDI	Embauches CDD	Total	Embauches CDI	Embauches CDD	Total	Embauches CDI	Embauches CDD	Total
Europe	4 987	4 158	9 145	4 550	3 585	8 135	9,6 %	16,0 %	12,4 %
Amérique du Nord	2 813	8 334	11 147	2 131	7 262	9 393	32,0 %	14,8 %	18,7 %
Amérique du Sud	1 190	90	1 280	1 168	374	1 542	1,9 %	-75,9 %	-17,0 %
Asie	4 006	907	4 913	2 677	1 199	3 876	49,6 %	-24,4 %	26,8 %
Autres	1 049	1 085	2 134	479	798	1 277	119,0 %	36,0 %	67,1 %
<b>FAURECIA</b>	<b>14 045</b>	<b>14 574</b>	<b>28 619</b>	<b>11 005</b>	<b>13 218</b>	<b>24 223</b>	<b>27,6 %</b>	<b>10,3 %</b>	<b>18,1 %</b>

Ce tableau présente l'évolution des embauches hors effet des transferts de contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée.

Pour l'ensemble des inscrits, le nombre d'embauches a augmenté de + 18,1 % par rapport à 2017, soit + 27,6 % pour les contrats à durée indéterminée et + 10,3 % pour les embauches en contrats à durée déterminée.

En Europe, les embauches en contrats à durée indéterminée ont augmenté de 9,6 % par rapport à 2017, principalement en Roumanie (1 427 entrées), en Pologne (889 entrées) et en République Tchèque (932 entrées). L'Europe de l'Ouest enregistre un volume d'embauches de 1 163 entrées.

Les embauches en contrats à durée déterminée ont augmenté de + 16,0 % en Europe sur la période.

En Amérique du Nord, 2 813 embauches ont été réalisées en contrats à durée indéterminée contre 2 131 en 2017 soit + 32,0 %, principalement aux États-Unis. Les embauches en contrats à durée déterminée ont augmenté, passant de 7 262 en 2017 à 8 334 en 2018, principalement aux États-Unis, afin de répondre rapidement aux fluctuations d'activités.

En Amérique du Sud, le volume d'embauches a décliné par rapport à 2017 (- 17,0 % tous contrats confondus), principalement dû à un net recul des embauches en contrats à durée déterminée.

Cette évolution est à mettre en perspective du net ralentissement des entrées de personnel depuis 2015 en réponse à la décroissance économique dans cette région.

En Asie, le volume des recrutements en contrats indéterminés a connu une accélération marquée (+ 49,6 %), notamment en Chine avec près de 3 300 recrutements.

Dans les autres pays, le volume des embauches en contrats indéterminés est en hausse par rapport à 2017. Ces embauches ont été majoritairement réalisées au Maroc.

### Embauches externes 2018 vs 2017

Effectifs inscrits	2018				2017			
	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	Ouvrier	Etam	Cadre	Total
Europe	6 852	1 326	944	9 122	6 092	1 125	918	8 135
Amérique du Nord	10 016	392	739	11 147	8 330	362	701	9 393
Amérique du Sud	985	245	50	1 280	1 038	464	40	1 542
Asie	2 921	406	1 586	4 913	2 500	368	1 008	3 876
Autres	1 739	214	181	2 134	970	150	157	1 277
<b>FAURECIA</b>	<b>22 513</b>	<b>2 583</b>	<b>3 500</b>	<b>28 596</b>	<b>18 930</b>	<b>2 469</b>	<b>2 824</b>	<b>24 223</b>

Les ouvriers représentent 78,7 % des embauches en 2018, contre 9,1 % pour les Etams et 12,2 % pour les cadres, contre respectivement 78,1 %, 10,2 % et 11,7 % en 2017. La progression de + 18,1 % des embauches externes en 2018 se décompose en une augmentation de + 18,9 % pour les ouvriers, + 4,6 % pour les Etams et + 23,9 % pour les cadres, tous types de contrats confondus. Les embauches de cadres ont représenté 3 500 entrées dont 3 127 en contrats à durée indéterminée.

En Europe, les embauches d'ouvriers ont augmenté de + 12,5 %, en progression principalement en Roumanie, République Tchèque et Slovaquie.

Les embauches d'Etams ont progressé de + 17,9 % et celles des cadres ont augmenté de + 2,8 % (principalement au Portugal et en France).

En Amérique du Nord, les embauches d'ouvriers ont cru de + 20,2 %. Le volume d'embauches du personnel de structure et d'encadrement est également en augmentation de + 6,4 %, principalement aux USA.

En Amérique du Sud, les embauches enregistrent une diminution de - 17,0 %, toutes catégories confondues.

En Asie, les volumes d'embauches par catégorie professionnelle progressent de + 16,8 % pour les ouvriers, + 10,3 % pour les Etams et + 57,3 % pour les cadres. Cette évolution concerne principalement la Chine.

Dans les autres pays, le volume des embauches d'ouvriers est en progression de + 79,3 %, essentiellement au Maroc.

### Transferts CDD en CDI 2018 vs 2017

Effectifs inscrits	2018				2017			
	Ouvrier	Etam	Cadre	Total	Ouvrier	Etam	Cadre	Total
Europe	1 110	262	238	1 610	995	217	144	1 356
Amérique du Nord	2 818	69	126	3 013	2 975	100	230	3 305
Amérique du Sud	0	1	0	1	1	16	0	17
Asie	57	6	2	65	72	7	0	79
Autres	246	19	11	276	93	18	7	118
<b>FAURECIA</b>	<b>4 231</b>	<b>357</b>	<b>377</b>	<b>4 965</b>	<b>4 136</b>	<b>358</b>	<b>381</b>	<b>4 875</b>

Le nombre de transferts de contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée a augmenté de 1,8 % en 2018.

Ces transferts concernent quasi exclusivement le personnel ouvrier.



**Départs par motif 2018 vs 2017**

Effectifs inscrits	2018					2017				
	Démis-sions CDI	Licen-ciements individuels	Licen-ciements collectifs	Autres	Total	Démis-sions CDI	Licen-ciements individuels	Licen-ciements collectifs	Autres	Total
Europe	3 446	1 978	369	2 334	8 127	2 894	1 715	240	1 969	6 818
Amérique du Nord	2 327	5 322	116	2 958	10 723	2 145	3 850	6	2 546	8 547
Amérique du Sud	164	762	10	413	1 349	134	658	21	270	1 083
Asie	2 285	1 425	23	1 146	4 879	1 422	979	47	579	3 027
Autres	340	306	0	473	1 119	252	153	30	226	661
<b>FAURECIA</b>	<b>8 562</b>	<b>9 793</b>	<b>518</b>	<b>7 324 *</b>	<b>26 197</b>	<b>6 847</b>	<b>7 355</b>	<b>344</b>	<b>5 590</b>	<b>20 136</b>

\* Dont 2 679 fin de CDD, 4 015 démissions CDD, 630 départs en retraite ou décès.

En 2018, le Groupe a enregistré 26 197 départs, contre 20 136 en 2017, soit une hausse de + 30,1 %.

10,2 % d'entre eux sont des fins de contrats à durée déterminée.

Les démissions de collaborateurs en contrat à durée indéterminé ont représenté 32,6 % des départs en 2018 contre 34,0 % en 2017.

Elles se sont accrues en Europe centrale, en Asie et aux États-Unis. Elles ont concerné pour 70 % les ouvriers (principalement Pologne, République Tchèque, Roumanie, Mexique et Chine), pour 8,4 % les Etams et pour 21,6 % les cadres (principalement France, États-Unis et Chine).

La part des licenciements individuels et collectifs a décliné, passant de 40,0 % à 39,4 % du total des départs, enregistrés principalement aux États-Unis et au Mexique.

**Heures de formation 2018 vs 2017**

	2018		2017	
	Heures de formation	Heures de formation par employé	Heures de formation	Heures de formation par employé
Europe	615 391	14,9	661 353	16,8
Amérique du Nord	560 135	28,1	541 354	28,6
Amérique du Sud	101 556	19,0	78 550	16,4
Asie	428 229	29,2	324 423	28,2
Autres	133 553	22,4	115 693	22,2
<b>FAURECIA</b>	<b>1 838 864</b>	<b>21,1</b>	<b>1 721 373</b>	<b>21,5</b>

Le nombre moyen d'heures de formation reste stable en 2018 à plus de 21 heures par employé à l'échelle du Groupe.

Le nombre d'heures total de formation dispensé sur 2018 a augmenté de + 6,8 % sur la période, principalement en Roumanie, au Mexique, Brésil et Chine.

**Expatriés par zone de d'affectation au 31/12/2018**

	2018	2017
Europe	79	83
Amérique du Nord	56	68
Amérique du Sud	7	11
Asie	61	58
Autres	15	20
<b>FAURECIA</b>	<b>218</b>	<b>240</b>

L'évolution du nombre d'expatriés et la grande diversité de leurs nationalités sont destinées à accompagner le développement international du Groupe.

Le nombre d'expatriés a diminué de près de - 9,2 % en 2018 compte tenu de la montée en puissance des équipes managériales locales.



## Effectifs handicapés 2018 vs 2017

	2018	2017
Europe	892	852
Amérique du Nord	15	13
Amérique du Sud	98	97
Asie	36	13
Autres	47	41
<b>FAURECIA</b>	<b>1 088</b>	<b>1 016</b>

Faurecia emploie plus de 1 000 personnes handicapées, la grande majorité en Europe. Ce chiffre est en augmentation de 7,1 % par rapport à 2017.

La notion de personnel handicapé est définie par les législations de chaque pays, législation plus volontariste en Europe et

notamment en France et en Allemagne, que dans les autres pays.

En France et en Allemagne, la proportion de salariés handicapés reste stable à près de 5 % des effectifs inscrits.

## Organisation du travail 2018

Effectifs inscrits	Doublage <sup>(1)</sup>	Triplage <sup>(2)</sup>	Fin de semaine <sup>(3)</sup>	Autres	Total
Europe	10 227	15 914	349	18 295	44 785
Amérique du Nord	3 282	9 315	6	7 423	20 026
Amérique du Sud	942	310	0	4 308	5 560
Asie	4 537	1 136	10	10 493	16 176
Autres	2 852	2 119	4	1 362	6 337
<b>FAURECIA</b>	<b>21 840</b>	<b>28 794</b>	<b>369</b>	<b>41 881</b>	<b>92 884</b>

(1) Travail en deux équipes.

(2) Travail en trois équipes.

(3) Horaires réduits de fin de semaine.

L'organisation du travail a pour objectif de répondre aux besoins de nos clients compte tenu de la capacité de production de nos usines. Les horaires dits de travail postes - (1), (2) et (3) - qui concernent essentiellement nos sites de production, représentent près de 55,0 % de nos effectifs inscrits.

## Temps partiels 2018

	2018	2017
Europe	613	690
Amérique du Nord	6	0
Amérique du Sud	4	0
Asie	0	0
Autres	0	0
<b>FAURECIA</b>	<b>623</b>	<b>690</b>

Les contrats de travail à temps partiel ne concernent que l'Europe, et en particulier la France, l'Allemagne et l'Espagne.

Ils représentent, en 2018, 2,2 % des effectifs inscrits en France contre 2,1 % en 2017, 3,4 % en Allemagne contre 3,3 % en 2017 et 3,5 % en Espagne contre 5,2 % en 2016.

**Heures supplémentaires 2018 vs 2017**

	2018		2017	
	Heures supplémentaires	% heures travaillées	Heures supplémentaires	% heures travaillées
Europe	3 233 782	4,6 %	2 857 192	4,2 %
Amérique du Nord	5 057 029	11,9 %	4 125 524	10,4 %
Amérique du Sud	595 523	5,7 %	708 406	7,3 %
Asie	6 072 529	20,7 %	4 487 966	19,6 %
Autres	846 224	7,1 %	867 476	8,1 %
<b>FAURECIA</b>	<b>15 805 087</b>	<b>9,6 %</b>	<b>13 046 564</b>	<b>8,7 %</b>

La notion d'heures supplémentaires est celle déterminée par la législation de chaque pays.

Le recours aux heures supplémentaires s'est accru en Roumanie, ainsi qu'en Chine, au USA et au Mexique.

Le volume d'heures supplémentaires en 2018 est en augmentation de 0,9 point par rapport à 2017 et représente 9,6 % des heures travaillées à l'échelle du Groupe.

**Absentéisme au 31/12/2018 vs 31/12/2017**

	2018				Taux Abs. 2018	Taux Abs. 2017
	Congé maladie	Absence pour cause d'accident du travail	Absences diverses	Total		
Europe	2 376 961	125 518	189 137	2 691 616	3,8 %	3,6 %
Amérique du Nord	215 991	26 357	860 679	1 103 027	2,6 %	2,1 %
Amérique du Sud	146 730	29 622	34 481	210 833	2,0 %	2,1 %
Asie	74 964	7 756	61 410	144 130	0,5 %	0,7 %
Autres	217 543	10 786	17 075	245 404	2,1 %	1,9 %
<b>FAURECIA</b>	<b>3 032 189</b>	<b>200 039</b>	<b>1 162 782</b>	<b>4 395 010</b>	<b>2,7 %</b>	<b>2,5 %</b>

Le nombre d'heures d'absence répertoriées correspond aux maladies, accidents de travail et absences diverses non autorisées.

Le nombre d'heures d'absence a augmenté de + 14,9 % entre 2017 et 2018 à plus de 4,3 millions d'heures cumulées.

Dans le même temps, les heures travaillées ont cru de + 9,2 % passant de 150,6 millions à 164,3 millions sur la période.

Il en résulte un taux d'absentéisme croissant à 2,7 % sur 2018.

Les congés maladies représentent près de 69 % des heures d'absences enregistrées à l'échelle du Groupe. Ce taux atteint plus de 88 % en Europe.

## Congés maternité/paternité/parentaux au 31/12/2018

	Congé maternité				Congé paternité				Congé parental				Total			
	Ouvriers	Etam	Cadres	Total	Ouvriers	Etam	Cadres	Total	Ouvriers	Etam	Cadres	Total	Ouvriers	Etam	Cadres	Total
Europe	629	117	230	976	499	129	263	891	532	133	160	825	1 660	379	653	2 692
Amérique du Nord	220	10	49	279	194	5	43	242	7	0	1	8	421	15	93	529
Amérique du Sud	45	17	4	66	124	15	9	148	0	0	0	0	169	32	13	214
Asie	85	31	94	210	221	58	242	521	38	24	31	93	344	113	367	824
Autres	191	26	21	238	41	4	6	51	0	0	0	0	232	30	27	289
<b>FAURECIA</b>	<b>1 170</b>	<b>201</b>	<b>398</b>	<b>1 769</b>	<b>1 079</b>	<b>211</b>	<b>563</b>	<b>1 853</b>	<b>577</b>	<b>157</b>	<b>192</b>	<b>926</b>	<b>2 826</b>	<b>569</b>	<b>1 153</b>	<b>4 548</b>

Les effectifs ayant bénéficié de congés maternité ont progressé de 15,2 % en 2018 principalement en Europe. Ceux ayant bénéficié de congés paternité ont augmenté respectivement de + 21,8 % principalement en Asie. Les congés parentaux baissent de + 17 % (principalement en Europe).

Les modalités et durées de congés maternité/paternité et parentaux sont définies par les législations de chaque pays.

## 2018

	Troubles musculo-squelettiques des bras	Troubles musculo-squelettiques du dos	Exposition à l'amiante	Surdité ou malentendance	Autres	Total
Europe	157	24	2	1	29	213
Amérique du Nord	15	5	0	14	11	45
Amérique du Sud	11	13	0	14	9	47
Asie	0	0	0	0	0	0
Autres	0	0	0	0	0	0
<b>FAURECIA</b>	<b>183</b>	<b>42</b>	<b>2</b>	<b>29</b>	<b>49</b>	<b>305</b>

0,3 % des effectifs inscrits du Groupe sont atteints d'une maladie professionnelle en 2018, ratio en régression de 2 points par rapport à 2017.

Les troubles musculo-squelettiques des bras représentent 60 % des maladies professionnelles enregistrées au sein du Groupe.

Les modalités de reconnaissances de ces différentes pathologies sont définies par les législations de chaque pays.

Plus de 35 % de ces troubles ont été enregistrés en France.

**Sous-traitance 2018**

	2018			2017		
	Sous-traitants ponctuels	Sous-traitants permanents	Total	Sous-traitants ponctuels	Sous-traitants permanents	Total
Europe	638	1 459	2 097	789	1 490	2 279
Amérique du Nord	193	709	902	177	681	858
Amérique du Sud	368	258	626	261	343	604
Asie	214	703	917	196	745	941
Autres	71	231	302	60	199	259
<b>FAURECIA</b>	<b>1 484</b>	<b>3 360</b>	<b>4 844</b>	<b>1 483</b>	<b>3 458</b>	<b>4 941</b>

L'appel à la sous-traitance est en diminution de - 2,0 % en 2018.

Cette variation s'explique principalement par un recours moins important à la sous-traitance en Europe de l'Ouest.

**Activités sociales et culturelles 2018 (à destination des effectifs inscrits)**

<i>(en milliers d'euros)</i>	Logement	Transport	Restauration	Service médical	Mutuelle et prévoyance	Subventions	Total
Europe	8 617	16 798	10 068	5 547	21 653	4 682	67 364
Amérique du Nord	9 840	9 780	5 291	5 689	3 534	569	34 704
Amérique du Sud	398	4 869	4 911	4 676	4 931	150	19 935
Asie	13 619	11 516	12 476	18 891	26 594	1 746	84 841
Autres	396	3 205	1 300	780	632	103	6 416
<b>FAURECIA</b>	<b>32 870</b>	<b>46 169</b>	<b>34 045</b>	<b>35 584</b>	<b>57 344</b>	<b>7 250</b>	<b>213 260</b>

Le montant total est augmentation de 8,5 % sur 2018 par rapport à 2017 compte tenu de la progression de nos effectifs inscrits.

## 4.2. Responsabilité environnementale

Acteur majeur des systèmes de dépollution et de la mobilité durable, Faurecia est depuis longtemps fortement engagée dans la prise en compte des enjeux environnementaux, de la conception des produits jusqu'à leur fin de vie, en passant par la gestion de l'impact environnemental de ses sites de production et la collaboration avec ses fournisseurs. La réduction des impacts environnementaux fait partie de la démarche produit du Groupe. Qu'il s'agisse de la réduction des émissions des gaz à effet de serre des véhicules, grâce à la réduction de la masse et du volume et à l'amélioration de l'efficacité énergétique (par exemple en utilisant des technologies de récupération de l'énergie), comme le contrôle des émissions des gaz polluants.

### ■ Les dates clés de l'engagement du Groupe pour la performance environnementale

- 2000 : 1<sup>er</sup> site du Groupe certifié ISO 14001.
- 2004 : adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies (*Global Compact*). Par cette signature, Faurecia s'est engagée à respecter et promouvoir, dans ses pratiques d'entreprise, un ensemble de valeurs et de principes tirés de conventions ou textes internationaux touchant aux droits de l'homme, aux normes de travail et à l'environnement.
- 2005 : création du code éthique de Faurecia qui définit les principes de conduite qui doivent s'appliquer au quotidien dans les relations, en interne comme en externe. Un paragraphe est consacré au respect de l'environnement.
- 2015 : réalisation de l'analyse de matérialité des enjeux environnementaux afin d'identifier les enjeux prioritaires de Faurecia au regard de ses parties prenantes.
- 2016 : constitution du comité environnement.
- 2016 : renforcement de l'analyse de la matérialité par l'ouverture d'un dialogue avec les parties prenantes externes du Groupe.
- 2017 : formalisation d'une politique environnementale Groupe et lancement de la campagne Green Attitude.
- Le 11 décembre 2017, en marge du One Planet Summit, Faurecia a affiché son ambition partagée à contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique en rejoignant la liste des entreprises françaises signataires du *French Business Climate Pledge*.
- 2018 : Évaluation des enjeux environnementaux sous l'angle du risque. Un risque environnemental : impact environnemental des sites et changement climatique (dont l'efficacité énergétique) et deux opportunités ont été identifiés : Économie circulaire et Innovation Responsable des produits en faveur de la qualité de l'air et de l'empreinte carbone. Pour plus d'information sur la méthodologie d'identification des risques extra-financiers, le lecteur pourra se référer au chapitre 2 traitant de l'analyse des risques.

Risques environnementaux et opportunités	Indicateurs clés de performance	2015	2016	2017	2018
<b>Impact environnemental des sites et changement climatique</b>	Part des sites de production certifiés ISO 14001	75,7 %	76,3 %	78,1 %	77,7 %
	Tonnes de déchets/M€ de CA	15,12	13,81	13,23	14,07
	Tonnes de plastiques utilisés/M€ de CA Faurecia Interiors	45,43	43,44	39,27	40,80
	Tonnes de métal utilisé/M€ de CA Faurecia Seating & Faurecia Clean Mobility	NA	107	102	103,22
	Consommations d'énergie (MWh)/M€ de CA	134,8	118,1	112,5	116
	Tonnes équivalent CO <sub>2</sub> /M€ de CA (scopes 1 et 2)	55,75	42,12	39,25	40,92
Innovation des produits par l'amélioration de la qualité de l'air et de l'empreinte carbone	Bilan non chiffré des postes d'émissions de GES (dont les produits via utilisation des produits vendus)				
Économie circulaire (utilisation raisonnée des ressources ; gestion des déchets et de leur recyclage/valorisation)	Taux de recyclage des déchets (en externe)	56 %	58 %	61 %	58 %
Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> novembre au 31 octobre de l'année de reporting (en millions d'euros)		14 279	15 754	17 401	17 672

## 4.2.1. Politique environnementale

### 4.2.1.1. La Politique et les instances de gouvernance

En 2017, Faurecia a formalisé une politique environnementale aux termes de laquelle le Groupe s'engage à réduire l'impact environnemental de ses produits et de ses processus en développant des nouvelles solutions s'intégrant dans une démarche d'économie circulaire.

Cette politique s'appuie sur le code éthique de l'entreprise ainsi que sur sa culture de création de valeur *Being Faurecia*. Le lancement de cette politique a été accompagné par une campagne nommée *Green Attitude* déployée sur l'ensemble des sites Faurecia. Cette campagne a pour objectif de renforcer la culture environnementale des équipes et les informer sur les gestes qui, dans leur travail quotidien, peuvent aider à améliorer la performance environnementale du Groupe. Elle s'articule autour de quatre thématiques : la protection du sol et du sous-sol, la maîtrise de l'énergie, la qualité des rejets dans l'air ainsi que la gestion des déchets. Elle se décline en posters illustrant 10 bonnes attitudes environnementales à adopter ; un module de formation en ligne et un questionnaire d'autoévaluation. Ce dernier permet d'évaluer l'avancement de l'adoption des bonnes attitudes environnementales par les salariés. Le *Business Group Seating* demande à chacun de ses sites de s'autoévaluer chaque trimestre. L'évaluation est réalisée en interne par le coordinateur HSE du site. Un indicateur d'avancement pour chacune des attitudes est suivi au niveau de la division et de la branche d'activité. Pour la branche *Seating*, 100 % des sites de production ont réalisé cette autoévaluation pendant la période de reporting. En 2019, le suivi des plans d'action issus de cette autoévaluation sera évalué lors des audits FES en production (*Faurecia Excellence System*).

Pour mettre en œuvre et piloter sa politique environnementale, le Groupe s'appuie sur un comité Environnement et Énergie qui réunit des experts métiers, piloté par la direction QHSE du Groupe et composé des directions HSE des *Business Groups*, stratégie & innovation, management des risques, *loss control* et communication. Il se réunit chaque mois.

### 4.2.1.2. La formation des collaborateurs et des intérimaires aux impacts environnementaux des sites

Dès l'intégration d'un nouveau collaborateur, permanent ou intérimaire, une session de sensibilisation est consacrée au management de l'impact environnemental sur les sites certifiés afin de les initier rapidement aux bonnes pratiques environnementales du site d'intégration. En 2018, plus de 71 851 heures de formation ont été dédiées à l'environnement.

Les formations à l'environnement se font principalement en interne. Elles portent sur le management des impacts et des risques environnementaux, la classification et la gestion des déchets, la gestion des produits chimiques, la mise en œuvre des plans d'intervention d'urgence en cas de catastrophe naturelle ou encore sur la mission de contrôle environnemental à engager chez un sous-traitant.

Des formations liées à l'impact environnemental du produit sont également prévues à l'attention des salariés du *Business Group Faurecia Clean Mobility*.

Les formations assurées par des organismes extérieurs consistent principalement à se doter d'une expertise en interne, telle que la maîtrise du processus de certification de l'ISO 14001.

### 4.2.1.3. L'investissement lié à la protection de l'environnement

Les principaux investissements liés à la protection de l'environnement concernent trois engagements environnementaux : la gestion des déchets, la maîtrise des pollutions, avec l'amélioration des systèmes de traitement des polluants déversés dans l'air et l'eau, et l'efficacité énergétique des sites. En 2018, les investissements liés à la protection de l'environnement se sont élevés à 10,6 millions d'euros dont 4,3 millions d'euros dédiés à l'efficacité énergétique.

Montant des investissements lié à la protection de l'environnement (périmètre réel)

		2015 (en euros)	2016 (en euros)	2017 (en euros)	2018 (en euros)
<b>Montant lié à la protection de l'environnement par BG (hors investissements dédiés à l'efficacité énergétique)</b>	Seating	514 376	602 211	586 084	679 303
	Clean Mobility	1 230 075	1 148 548	1 199 470	2 357 365
	Interiors	1 446 411	685 153	1 760 193	3 289 077
<b>MONTANT TOTAL</b>		<b>3 190 862</b>	<b>2 435 911</b>	<b>3 545 746</b>	<b>6 325 744</b>
<b>Montant dédié à l'efficacité énergétique par BG</b>	Seating	-	1 047 697	780 585	927 644
	Clean Mobility	-	1 599 091	316 189	375 099
	Interiors	-	1 767 555	1 328 939	3 031 794
<b>MONTANT TOTAL</b>		-	<b>4 414 343</b>	<b>2 425 713</b>	<b>4 334 537</b>
<b>MONTANT TOTAL DES INVESTISSEMENTS</b>		<b>3 190 862</b>	<b>6 850 254</b>	<b>5 971 459</b>	<b>10 660 281</b>

#### 4.2.1.4. Les montants des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

En 2018, des provisions pour risques à l'environnement ont été constituées pour un montant de 3 102 milliers d'euros. Les provisions sont essentiellement liées à des coûts de traitement de remise en état des sites.

### 4.2.2. Impact environnemental des sites de production et changement climatique DPEF

Les activités des sites de production de Faurecia ont des impacts sur l'environnement. La gestion de ses risques concerne la pollution des sols, de l'eau et de l'air, les déchets, l'utilisation limitée de produits chimiques dangereux et les nuisances sonores.

**Indicateurs clés de performance :**

- Part de sites de production certifiés ISO 14001 ;
- Tonnes de déchets/M€ de CA ;
- Tonnes de plastiques utilisés/M€ de CA Faurecia Interiors ;
- Tonnes de métal utilisés/M€ de CA Faurecia Seating & Faurecia Clean Mobility.

#### 4.2.2.1. Améliorer la performance environnementale des sites par la certification ISO 14 001

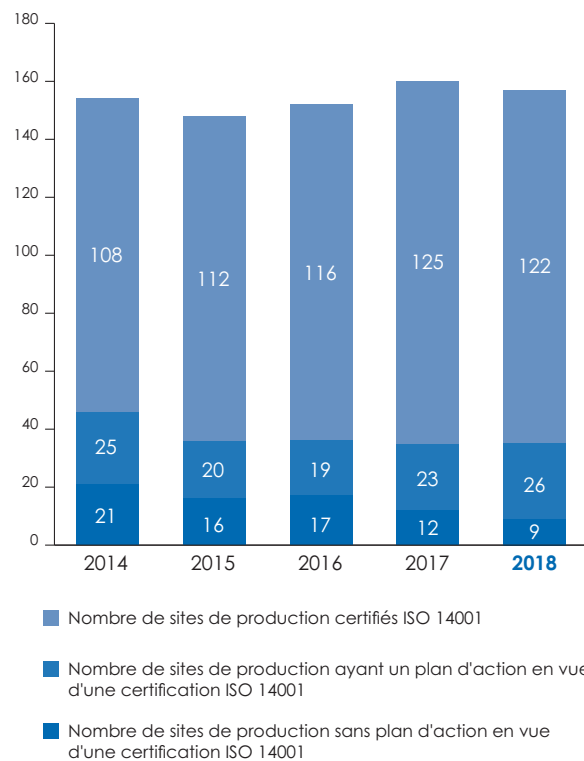
Dans le cadre de la déclinaison de la politique environnementale de Faurecia, les *Business Groups* ont pour certains inclus dans la révision de leur politique HSE, une ambition de certification ISO 14001 pour l'ensemble de leurs sites de production. Faurecia, par le biais de cette certification, s'engage ainsi à répondre aux exigences de ses clients et par là même à démontrer sa performance environnementale.

En 2018, 77,7 % des sites de production détiennent une certification ISO 14001 soit une augmentation à isopérimètre de 0,6 %. Cinq nouvelles usines ont été certifiées au cours de l'année de reporting.

En 2018, 36 sites d'assemblage (dits sites Juste à Temps) et 12 sites R&D sont également certifiés ISO 14001.

Le pourcentage de sites certifiés ISO 14001 est suivi en comité des risques tous les 6 mois.

**Nombre de sites de production certifiés ISO 14001 ou ayant un plan d'action en vue d'une certification ISO 14001 (100 % du périmètre réel)**





### 4.2.2.2. Efficacité énergétique et émissions carbone

L'industrie des équipementiers automobiles a un rôle à jouer dans la lutte contre le changement climatique. Face à ce défi planétaire, Faurecia s'est engagé avec 88 autres entreprises françaises, en signant le *French Business Climate Pledge* en 2017. Ensemble, elles annoncent de massifs investissements pour passer à une société bas carbone.

Les sites de Faurecia sont encouragés à améliorer leur efficacité énergétique en optimisant l'efficacité énergétique de leurs bâtiments et de leurs outils de production, en réutilisant les sources d'énergie et en favorisant la consommation des énergies renouvelables afin de réduire leur empreinte carbone.

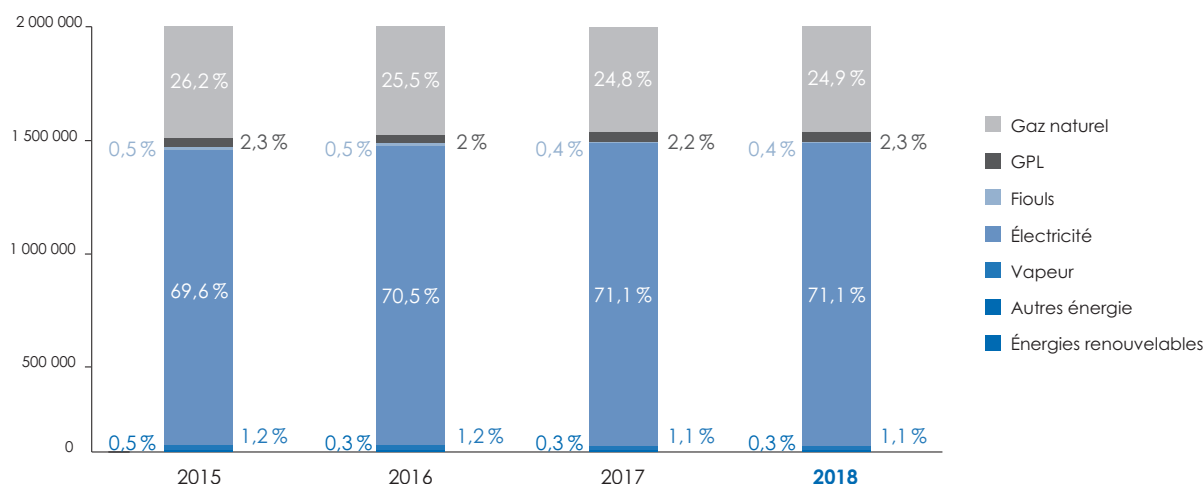
#### ■ Indicateurs clés de performance 2018 :

- Consommations d'énergie (MWh)/M€ de CA ;
- Tonnes équivalent CO<sub>2</sub>/M€ de CA (scopes 1 et 2).

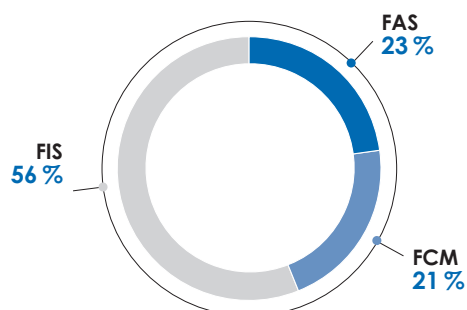
#### 4.2.2.2.1. AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DES SITES

L'électricité et le gaz naturel sont les deux énergies les plus utilisées (respectivement 71 % et 25 %) par les sites Faurecia pour des usages industriels ou domestiques. La part des énergies fossiles représente 27,6 % ; on peut noter une diminution de 10 % de la consommation de fuel entre 2017 et 2018 à isopérimètre. La part des énergies directe renouvelables produite sur site (solaire, éolien, hydraulique...) reste encore anecdotique. En 2018, l'énergie totale consommée a atteint 2 049 713 MWh (calcul à isopérimètre : + 4 % par rapport à 2017). Cette hausse est notamment liée à une croissance de l'activité et au lancement de nouveaux produits sur plusieurs sites.

#### Consommation d'énergie, au global et par source d'approvisionnement, en MWh (99 % du périmètre réel 2018)



#### Répartition de la consommation totale d'énergie par Business Group (99 % du périmètre réel 2018)



#### ■ Encourager les économies d'énergie au niveau des sites

Faurecia réalise des audits énergétiques sur ses sites de production afin d'identifier les pistes d'économie d'énergie. Sur les 3 dernières années, le Groupe a organisé 67 audits.

Afin de capitaliser sur les résultats de ces audits et partager les bonnes pratiques, le Groupe a élaboré, à partir des plans

d'action délivrés aux sites, un document inventoriant l'ensemble des recommandations relatives à la gestion de l'énergie sur un site. Le document mentionne notamment l'installation d'un variateur de vitesse sur moteur électrique qui peut engager une économie d'énergie de l'ordre de 10 % à 60 % ou la régulation de la température de l'eau en fonction de la température extérieure qui peut aussi générer une économie d'énergie (10 % en moyenne). L'utilisation raisonnée de la ressource énergétique peut aussi passer par la récupération de chaleur de condensation d'une chaufferie ou d'un compresseur à air préalablement équipés d'un transformateur de chaleur, pour produire de l'eau chaude domestique.

En 2018, 72 sites (dont 54 sites de production) soit 31 % des sites inclus dans le périmètre de reporting ont mis en œuvre des initiatives en faveur d'une meilleure efficacité énergétique de leurs bâtiments et outils de production. Au total, les sommes investies représentent plus de 4,3 millions d'euros.

Les actions les plus couramment citées par les sites pour l'optimisation de l'efficacité énergétique sont l'installation de système d'éclairage et de chauffage intelligents, l'usage des LED, la mise en veille des machines et équipements, les travaux d'isolation des bâtiments, l'achat ou le renouvellement

de machines de production moins énergivores. On peut citer notamment l'exemple des compresseurs d'air qui dotés de variateur de fréquence consomment de l'énergie en fonction de l'utilisation, plutôt que de fonctionner à une vitesse constante.

En lien avec le mix énergétique du pays d'implantation des sites et de la dernière publication de la base de données de REN21 de juin 2018 (*Renewable Energy Policy Network for the 21st Century*), on estime la consommation d'électricité consommée d'origine renouvelable souscrite par les sites en 2018 d'environ 25 %.

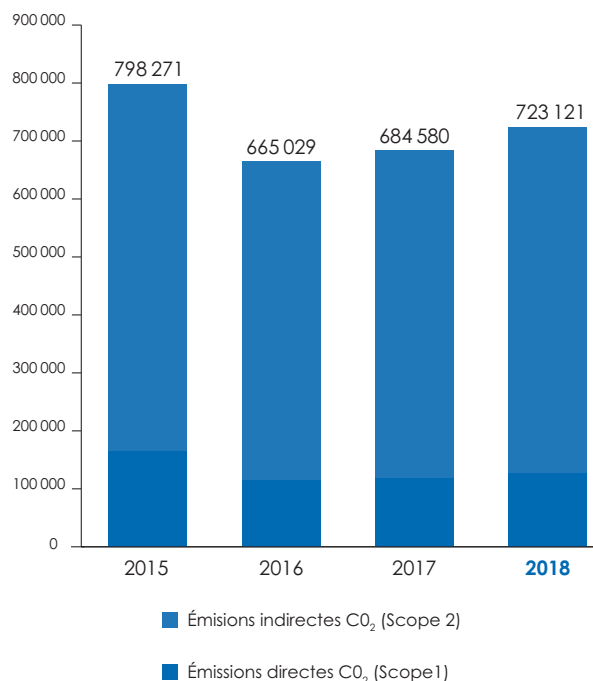
Parmi les bonnes pratiques mises en œuvre par certains sites, on répertorie également l'installation de panneaux solaires, la récupération d'énergie des groupes froids pour chauffer les bâtiments et la récupération de chaleur par échangeur thermique sur les lignes de peinture. Cette dernière bonne pratique a ainsi permis de diviser par 10 la consommation de gaz pour le fonctionnement des cabines de peinture pour le site de Pisek en République Tchèque de Faurecia Seating.

Toute une section de la campagne Green Attitude a été dédiée à l'économie d'énergie afin de renforcer ces actions au sein des sites.

#### 4.2.2.2 RÉDUIRE ET MAÎTRISER LES ÉMISSIONS CARBONE ET LEURS CONSÉQUENCES

Faurecia estime depuis 2012 ses émissions directes (scope 1 <sup>(1)</sup>) et indirectes (scope 2 <sup>(2)</sup>) et inclut depuis 2016 ses émissions liées à l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise, c'est-à-dire comprenant l'amont et l'aval de son activité (scope 3) <sup>(3)</sup>. En 2018, les émissions directes et indirectes de Faurecia s'élèvent à 723 121 tonnes (scope 1+ Scope 2). Les scopes 1 et 2 représentent moins de 5 % du total des émissions carbonées de Faurecia. L'augmentation du scope 2 pour l'année 2018 s'explique par la hausse de la consommation d'électricité des sites liée notamment à une croissance de l'activité et le lancement de nouveaux produits.

**Graphique bilan des émissions de GES en tonnes équivalent CO<sub>2</sub> – scope 1 et scope 2 (99 % du périmètre réel 2018)**



Les estimations réalisées depuis 2016 sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, selon le GHG protocol <sup>(4)</sup>, ont fait ressortir trois postes d'émissions significatifs pour le Groupe :

- scope 2 qui correspond à la somme des émissions indirectes induites par l'achat ou la production d'électricité (voir 2.2.1) ;
- utilisation des produits vendus <sup>(5)</sup> ;
- produits et services achetés.

Tous les autres postes sont considérés comme non significatifs car ils représentent chacun moins de 2 % des émissions.

Poste d'émissions	Émissions CO <sub>2</sub>	Incertitude	Responsabilité
Scope 1 (périmètre réel)	+	Faible	Responsabilité directe
Scope 2 (périmètre réel)	++	Faible	Responsabilité directe
Utilisation des produits vendus	+++++	Moyenne	Responsabilité limitée
Produits et services achetés	++++	Faible	Responsabilité limitée

(1) Scope 1 : Les émissions directes correspondent à la consommation de source primaire d'énergie (gaz naturel, fioul domestique...).

(2) Scope 2 : les émissions indirectes correspondent à la consommation d'énergie (électricité, chaleur) que l'entreprise utilise mais ne produit pas.

(3) Pour plus d'informations, voir sous-section 2.7.3. Méthodologie de calcul des émissions carbone.

(4) Le Green House Gas protocol (GHG protocol) est une norme internationale de comptabilisation des émissions de Gaz à Effet de Serre pour les entreprises qui prend en compte le scope 1, 2 et 3.

(5) Émissions à allouer aux produits Faurecia sur les émissions totales de véhicules équipés.

Le groupe Faurecia déploie des actions pour réduire ses principaux postes d'émissions :

#### ■ Scopes 1 et 2 :

Faurecia agit activement à la réduction de ses consommations d'énergie (cf. sous-section 2.2.1). Afin de réduire leur empreinte carbone, certains sites ont mis en place des panneaux solaires comme le site de Ningbo Cixi en Chine (puissance installée 79,5 kW) ou encore 8 sites ont pris l'initiative de souscrire à un contrat d'énergie verte ou contrat de garantie d'origine. Par exemple, le site de R&D de Hagenbach en Allemagne de la Business Group FIS est alimenté en électricité d'origine 100 % renouvelable. Cette démarche a permis de réduire l'empreinte carbone du site de 2 400 tonnes de CO<sub>2</sub>.

#### ■ Scope 3 :

- utilisation des produits vendus : afin de réduire l'impact carbone de ses produits, Faurecia déploie des actions en faveur de la réduction de la masse et du volume des composants et des sous-ensembles, de l'amélioration de l'efficacité énergétique (par exemple en utilisant des technologies de récupération de l'énergie) et l'utilisation de matériaux bio-sourcés ou recyclés. Pour plus d'informations, le lecteur pourra se référer à la section 2.6 portant sur l'innovation des produits et services en faveur de la qualité de l'air et de l'empreinte carbone ;
- produits et services achetés : Faurecia tend, dans la mesure du possible, à favoriser les produits recyclés afin de réduire l'empreinte environnementale de ses achats (voir sous-section 2.3.4.2.).

### 4.2.2.3. Prévenir et gérer ses déchets

En 2018, les sites ont généré 248 663 tonnes de déchets (calcul à isopérimètre : soit + 8 % par rapport à 2017). Cette augmentation s'explique notamment par une hausse de l'activité. Les déchets non dangereux constituent 63 % des déchets générés par les sites.

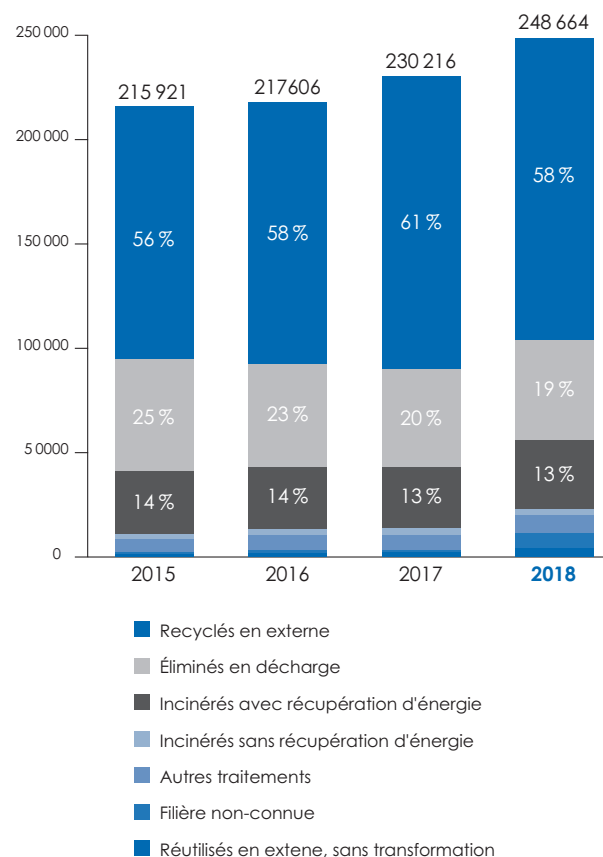
Le Business Group Faurecia Seating, qui représente 36 % du total des déchets du Groupe, engage les sites, depuis juin 2015, à supprimer la mise en décharge de ses déchets. Cette branche d'activité s'est attachée dans un premier temps à faire l'inventaire des filières d'élimination disponibles dans les pays concernés et à identifier les alternatives technico-économiques possibles à la mise en décharge.

Fort de cette analyse, Faurecia Seating a défini des objectifs de réduction des déchets envoyés en décharge avec une première étape en 2019 (année de référence 2017) :

- 80 % de réduction des déchets dangereux mis en décharge ;
- 60 % de réduction des déchets non dangereux mis en décharge.

En 2018, on observe une baisse de 30 % des déchets dangereux mis en décharge par l'activité de Faurecia Seating, et 7 % de réduction pour les déchets non dangereux.

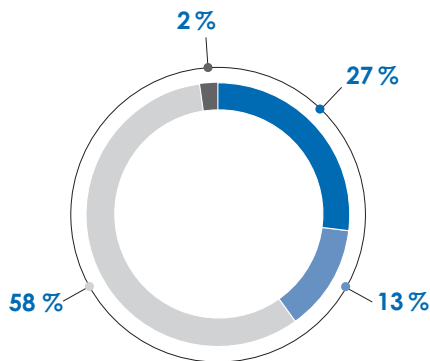
### Répartition de la quantité totale de déchets générée, en tonnes, par filière de traitement (100 % du périmètre réel 2018)



#### 4.2.2.4. Limiter les rejets accidentels dans l'eau et les sols

Ce risque, inhérent à l'activité industrielle d'un site, est très bien appréhendé par les sites Faurecia et leurs exploitants qui sont formés à réagir en cas de déversement accidentel. Par ailleurs, l'ensemble des sites certifiés ISO 14001 intègrent systématiquement la prévention de ce risque dans leur système de management.

##### Destination des eaux rejetées, en % (périmètre réel 2018)



- Rejetée en milieu naturel sans traitement sur le site
- Rejetée en milieu naturel sans traitement sur le site (utilisée en circuit ouvert de refroidissement)
- Rejetée en milieu naturel après traitement sur le site
- Rejetée vers un réseau de collecte d'eau usée

Depuis 2012, Faurecia s'attache à évaluer les risques environnementaux de ses projets industriels, par la réalisation systématique d'audits environnementaux et d'investigations du sous-sol lorsque cela est approprié. Par ailleurs, dans le cadre de restructurations industrielles ayant entraîné des fermetures d'usines, le groupe Faurecia a systématiquement réalisé un diagnostic environnemental et une étude du sol et du sous-sol.

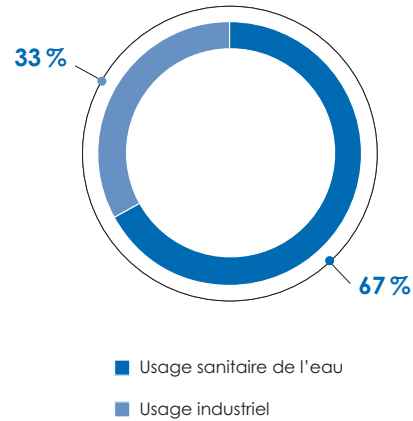
En application du décret n° 2012-633 du 3 mai 2012, Faurecia a identifié 2 sites français soumis à l'obligation de constitution de garanties financières en vue de leur mise en sécurité. Au 1<sup>er</sup> juillet 2018, le montant des garanties constitué s'est élevé à 369 692 euros pour les sites en question.

#### 4.2.2.5. Utiliser de manière raisonnée les ressources

##### RÉDUIRE LES CONSOMMATIONS D'EAU

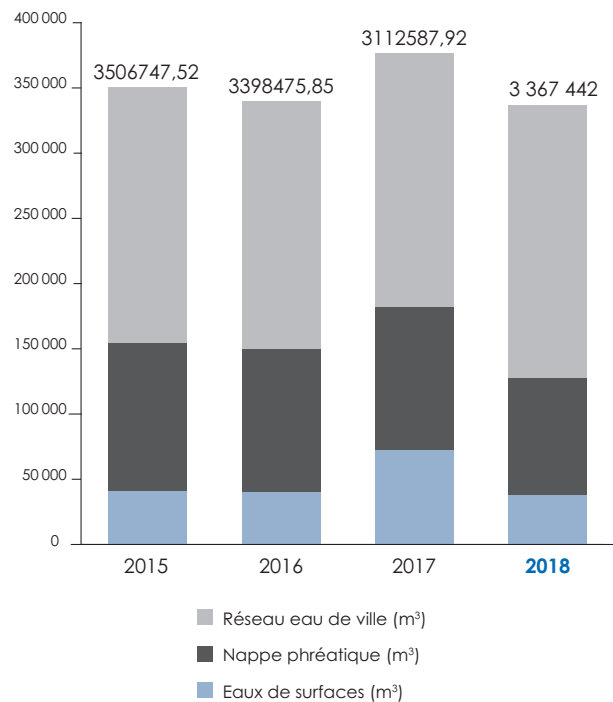
L'usage sanitaire représente 67 % de la consommation de l'eau par les sites de Faurecia (Voir graphique de la répartition des consommations par usage). En 2018, la consommation totale d'eau de Faurecia est de 3 367 442 m<sup>3</sup> soit une augmentation de 8 % par rapport à 2017 à isopérimètre.

##### Répartition des quantités d'eau consommées, par usage (93 % du périmètre réel 2018)



L'usage industriel ne prend pas en compte les consommations d'eau des processus de refroidissement en circuit ouvert.

##### Consommation d'eau totale par source d'approvisionnement, en m<sup>3</sup> (100 % du périmètre réel 2018)



##### ■ Identification des sites situés en zones élevées de stress hydrique

Faurecia n'a pas identifié le risque de stress hydrique comme matériel pour son activité étant donné que ses processus de production sont peu consommateurs d'eau (67 % de l'eau consommée est à usage sanitaire). Néanmoins, dès 2017, le Groupe s'est attaché à cartographier ses sites à partir de la carte mondiale du stress hydrique publiée par le World Resources Institute (WRI). En 2018, on compte 3 sites du périmètre de reporting localisés dans des zones de stress

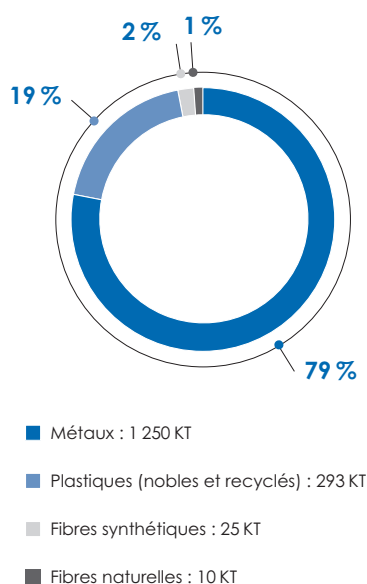
hydrique très élevé et 47 sites en zone de stress hydrique élevé. Pour ces sites, les directeurs HSE des *Business Group* ont été saisis pour mettre en œuvre des démarches d'amélioration de la consommation d'eau. On peut citer l'exemple du site de Port Elisabeth en Afrique du sud qui a fait installer des réservoirs de collecte des eaux de pluie pour alimenter les locaux sanitaires.

## MAÎTRISER LA CONSOMMATION DES MATIÈRES PREMIÈRES

### ■ Consommation de matières premières par les sites de Faurecia

Afin d'assurer la production des équipements automobiles, Faurecia est amené à utiliser, au sein de ses trois *Business Groups*, plusieurs matières premières issues de ressources non renouvelables : le métal, le plastique, les fibres et les tissus synthétiques.

#### Répartition de la consommation de matières premières achetées par types de matière, en KTonnes (100 % du périmètre réel en 2018)



La consommation des fibres naturelles utilisées comme biomatériaux dans les produits se développe chez Faurecia (pour plus d'informations, le lecteur pourra se référer à la sous-section 2.6.3. Développer des solutions pour une mobilité à émissions ultra-faibles). On peut citer l'exemple du chanvre qui, au-delà de ses performances techniques, permet de réduire l'impact environnemental (confirmé par une analyse du cycle de vie selon les normes internationales ISO 14040 et ISO 14044). En dehors des biomatériaux automobiles, d'autres parties du chanvre sont valorisées tels les co-produits destinés à l'isolation de bâtiments et aux huiles alimentaires. À ce jour, plus de 17 véhicules sont équipés avec cette technologie. En 2018, les fibres naturelles représentent 28 % de la quantité totale de fibres utilisées par le Groupe soit un taux stable par rapport à 2017.

Pour les opérations dont Faurecia a la maîtrise opérationnelle, la maîtrise de la consommation des matières premières passe par l'optimisation de la conception produit, et, par l'optimisation de l'engagement matière lors des phases d'industrialisation des pièces ainsi que par la maîtrise des procédés de fabrication.

La simulation produit a permis de réduire considérablement le nombre de prototypes liés aux essais destructifs ces dernières années. Côté fabrication, la simulation des procédés de transformation des pièces ou la digitalisation des moyens de production pour la maîtrise de la variabilité, évitant des niveaux de rebuts élevés ou des pannes, en sont des exemples concrets.

### 4.2.2.6. Limiter l'utilisation de produits chimiques dangereux

Les trois *Business Groups* ont une politique formalisée de management des produits chimiques et dangereux.

#### CONTRÔLE DE L'UTILISATION DE PRODUITS CHIMIQUES : LE RÈGLEMENT REACH

Des systèmes de management des substances sont mis en place sur toute la chaîne d'approvisionnement, des fournisseurs vers le client constructeur, pour tous les produits livrés par Faurecia. Ceci permet au Groupe, entre autres, d'avoir une connaissance complète de la composition de ses produits au regard des réglementations comme le règlement européen REACH (*Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*). Ceci permet également à Faurecia d'être réactif et de réaliser des chantiers de substitution de certaines substances lorsque cela s'avère nécessaire.

Dans ce contexte, Faurecia a une démarche anticipative d'identification et de communication des substances préoccupantes dans la chaîne d'approvisionnement, basée sur une liste de substances identifiées comme potentiellement préoccupantes pour ses produits et leur utilisation. Dans certains cas, comme par exemple les nappes de protection du catalyseur dans les systèmes d'échappement (fibres céramiques), Faurecia a défini une procédure interne qui est plus contraignante que REACH.

Faurecia participe également aux travaux menés en collaboration avec les constructeurs automobiles et différentes associations professionnelles afin d'anticiper de possibles restrictions d'utilisation de substances dans les années à venir, s'organiser et proposer des substitutions lorsque nécessaire. Parmi les fédérations ou associations figurent la FIEV (Fédération des Industries des Équipements pour Véhicules) et la PFA (Plateforme Filière Automobile et Mobilité) au niveau français, le VDA (*Verband der Automobilindustrie*) pour l'Allemagne, et le CLEPA (Association Européenne des Équipementiers Automobiles) au niveau européen. Dans ce contexte, Faurecia assure le pilotage des *task forces* REACH et GADSL (*Global Automotive Declarable Substance List*).

### 4.2.2.7. Limiter les émissions de COV (composés organiques volatils)

#### ÉMISSIONS ISSUES DU PROCESSUS <sup>(1)</sup>

Faurecia s'attache à limiter les émissions dans l'air des composés organiques volatils (COV) qui sont réglementés car participant aux phénomènes de formation et d'accumulation dans l'environnement de composés nocifs, comme l'ozone. En 2018, le bilan des émissions de COV est de 2 086 tonnes (soit à isopérimètre + 3 % par rapport à 2017).

(1) Pour plus d'information, voir 2.7.4. Méthodologie de calcul des émissions COV.

Les sites du *Business Group* Faurecia Interiors constituent la principale source d'émissions de COV du Groupe (75 %), en raison d'activités nécessitant une utilisation importante de colles et de peintures. Quatre sites de production (5 % des sites Faurecia Interiors) sont responsables de 30 % des émissions de COV niveau Groupe.

Pour réduire les émissions de COV, la division AST développe une nouvelle technologie utilisant des pistolets électrostatiques pour l'application d'agent de démoulage. Cette technologie, combinée à l'utilisation d'un nouvel agent de démoulage composé de moins de solvant, permet de réduire de 55 % les émissions de COV. Ce procédé est utilisé sur un site pilote et devrait être étendu aux autres sites de la division courant 2019.

#### 4.2.2.8. Limiter les nuisances sonores des sites sur l'environnement local

##### LIMITER LES NUISANCES SONORES ET OLFACTIVES

En 2018, aucune plainte officielle concernant les nuisances sonores et olfactives des sites n'a été enregistrée.

### 4.2.3. Innovation des produits et services en faveur de la qualité de l'air et de l'empreinte carbone DPEF

En tant que leader mondial des technologies propres, Faurecia s'engage à promouvoir une mobilité et une industrie zéro émission, et à offrir des solutions innovantes dans trois domaines : la mobilité zéro émission ; les solutions d'amélioration de la qualité de l'air en ville et la réduction des émissions pour tous types de véhicules. Pour chaque projet en innovation et en développement, la recyclabilité, l'empreinte environnementale et la qualité de l'air intérieur sont systématiquement vérifiées par le concepteur via une checklist éco-design. Le cas échéant, une étude approfondie peut-être réalisée (exemple : analyse du cycle de vie pour une innovation visant à alléger le véhicule, essai COV et odeurs, etc.). Dans le cadre de son plan stratégique « 0 émission », Faurecia se positionne sur 60 à 80 % de la chaîne de valeur du groupe moto-propulseur des véhicules à pile à combustibles ou batteries Ceci lui permet de développer et de maîtriser une plus grande part des technologies apportant un bénéfice environnemental, comparé au groupe moto-propulseur traditionnel des moteurs thermiques.

L'écosystème d'innovation de Faurecia est un réseau ouvert d'envergure mondiale, ayant vocation à accélérer l'innovation, le développement de solutions technologiques novatrices, et la transformation du Groupe. Par le biais de partenariats stratégiques à travers le monde, Faurecia répond aux tendances de fond et aux attentes des consommateurs de l'industrie automobile d'aujourd'hui – connectivité, mobilité durable, zéro émission, etc.

#### 4.2.3.1. Développer des solutions pour une mobilité zéro émission

Les technologies Faurecia pour une mobilité durable zéro émission sont une composante clé des solutions mondiales du Groupe au service d'un monde sans émissions, qui font la part belle à la pile à combustible et aux « packs » de batterie.

#### 4.2.2.9. Réduire l'impact des sites sur l'environnement local et préserver la biodiversité

##### RÉDUIRE L'IMPACT DES SITES PROCHES D'UNE ZONE PROTÉGÉE

23 sites, soit 14 sites de production, 7 sites d'assemblage et 2 sites de recherche et développement sont implantés à moins de 3 kilomètres d'une zone protégée. Ces zones protégées proches des sites Faurecia sont des Zones Naturelles d'Intérêt Écologique Faunistique et Floristique de types 1 ou 2, des zones qui protègent des espèces en voie ou en danger d'extinction (léopards, spermophiles, écureuils terrestres...), et des zones de protection des espaces naturels hydrauliques (rivière et cours d'eau). 78 % de ces sites sont situés en Europe, 17 % en Amérique Latine, et 4 % en Afrique du Sud.

Faurecia prévoit d'étendre ses initiatives pour une mobilité de demain libre d'émission.

##### LES SYSTÈMES DE PILES À COMBUSTIBLE DE POINTE

La technologie de pile à combustible offre une alternative séduisante et complémentaire aux véhicules électriques à batterie. L'autonomie et le temps de recharge des véhicules électriques à pile à combustible avoisinent ceux d'une voiture à essence, à la différence qu'ils n'émettent pas la moindre émission. D'ici 2030, on estime qu'au moins 2 millions de nouveaux véhicules et plus de 350 000 camions seront équipés de la technologie de piles à combustible.

Faurecia met à profit son expérience en intégration des systèmes et ses partenariats avec Stelia Composites, le CEA et Ad-Venta, pour réunir les technologies de réservoir à hydrogène et de pile à combustible dans une solution complète pour véhicules légers et utilitaires. En partenariat avec Stelia Aerospace Composites, Faurecia travaille au développement de réservoirs à hydrogène légers et efficaces de 350 & 700 bars. De plus, Faurecia a conclu avec le Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies Alternatives (CEA) un accord portant sur le développement, la production en série et la commercialisation d'une pile à combustible haute performance.

L'ambition première de Faurecia est de diviser par deux le coût de la pile à combustible afin que cette solution devienne plus intéressante pour les constructeurs automobiles et qu'ils puissent équiper leurs véhicules à mesure de l'évolution de la technologie et du développement des infrastructures de recharge.

Pour Faurecia, l'hydrogène sera au cœur du système énergétique de demain. Produit à partir d'une multitude de sources d'énergie, c'est un vecteur énergétique stockable qui ne génère aucune émission CO<sub>2</sub>. Faurecia est convaincu que la technologie de la pile à combustible occupera, d'ici 10 à 15 ans, une place prépondérante dans le mix énergétique des motorisations.



## LES SYSTÈMES DE BATTERIE

Faurecia travaille au développement d'une gamme de « pack » de batterie et de solutions complètes de logement de batterie pour véhicules électriques et véhicules hybrides rechargeables, et étend actuellement son offre pour permettre l'intégration de fonctions de gestion thermique de la batterie et des modules de batterie. L'objectif de Faurecia est d'offrir des solutions innovantes pour systèmes de batterie en mettant à profit ses compétences et son savoir-faire en matière d'intégration de systèmes, de matériaux composites et de gestion thermique. L'offre composite et hybride (composite/métal) de Faurecia donne des résultats exceptionnels en matière d'allègement et de volumes, qui se traduisent par une amélioration globale de l'autonomie et de l'efficacité énergétique des véhicules.

### 4.2.3.2. Développer des solutions pour une mobilité urbaine plus propre et améliorer la qualité de l'air

Les technologies pour la mobilité durable de Faurecia contribuent à réduire significativement les émissions en milieu urbain. Afin de relever le défi d'une amélioration de la qualité de l'air, en particulier dans les villes où l'enjeu est plus crucial que jamais, l'industrie doit continuer à améliorer les performances des véhicules traditionnels et accélérer leur électrification.

Faurecia propose des solutions pour une mobilité propre adaptées à tous types de véhicules, et développe une offre de services digitaux afin d'asseoir sa position de chef de file de solutions technologiques pour une mobilité plus propre et plus intelligente, en particulier dans les villes.

## TECHNOLOGIE DE DÉPOLLUTION POUR BUS ET CAMIONS

Avec la technologie ASDST<sup>TM</sup>, Faurecia a développé un système très performant de réduction des oxydes d'azote (NOx) pour bus et camions, qui permet d'éliminer jusqu'à 99 % des émissions polluantes d'oxydes d'azote. La méthode, qui consiste à stocker de l'ammoniac pur sous forme solide dans les véhicules, améliore les valeurs des gaz d'échappement grâce à une conversion plus efficace des émissions de NOx, en particulier à basse température.

Cette solution a déjà été déployée dans le cadre de projets de modernisation portant sur de nombreuses flottes de bus urbains et de camions à Copenhague, à Londres et en Corée du Sud. Avec ses 60 millions de kilomètres au compteur, la technologie ASDST<sup>TM</sup> a prouvé son efficacité et sa rentabilité pour réduire les émissions de NOx et améliorer la qualité de l'air en ville.

## DES SOLUTIONS DIGITALES POUR LES VILLES

Fort de son expertise technologique en systèmes de post-traitement et de suivi en temps réel des émissions de NOx, Faurecia a conçu l'application Clean Drive qui analysera le comportement des conducteurs en matière de mobilité, et leur proposera des conseils personnalisés pour réduire leur empreinte écologique. L'application peut coacher les conducteurs, et leur proposer des itinéraires alternatifs pour éviter les zones les plus polluées.

Le Groupe a également développé un tableau de bord digital qui cartographie la qualité de l'air au sein de la ville et interagit avec les utilisateurs de l'application « Clean Drive ».

Les deux solutions forment un écosystème digital destiné à aider les villes et leurs habitants à adopter des pratiques de mobilité plus durables.

## UN PARTENARIAT AVEC CLEAN AIR ASIA POUR ACCÉLÉRER L'ADOPTION DE SOLUTIONS D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'AIR EN ASIE

En 2018, Faurecia et Clean Air Asia se sont associés pour améliorer la qualité de l'air et sensibiliser l'industrie à l'importance de solutions technologiques plus efficaces en faveur de villes plus propres. Fondée en 2001 par la Banque asiatique de développement, la Banque mondiale et USAID, l'Organisation Non Gouvernementale Clean Air Asia a pour mission de réduire la pollution atmosphérique et les émissions de gaz à effet de serre dans plus de 1 000 villes d'Asie, grâce à un ensemble de politiques et de programmes novateurs portant sur la qualité de l'air, les émissions générées par les transports et l'industrie, et la consommation énergétique.

Cette collaboration couvrant l'Asie s'articule autour de trois axes stratégiques :

- **initiative « Villes propres »** : en s'appuyant sur l'important réseau régional de Clean Air Asia ainsi que ses années d'expérience en matière de réduction de la pollution au sein des villes, Faurecia fournira ses solutions de pointe en matière de gestion de la qualité de l'air ;
- **initiative « Flottes propres »** : Faurecia apportera son expertise en éco-conduite et ses solutions de réduction des émissions en vue de soutenir le « Programme de Logistique et de Fret vert » de Clean Air Asia, qui figure au premier plan de la mise en place d'actions nationales et régionales en faveur d'un transport durable ;
- **communication** : Faurecia et Clean Air Asia participeront à des actions multipartites destinées à gérer la pollution atmosphérique des villes.

Une gestion efficace de la qualité de l'air passe également par un suivi rigoureux, permettant de fournir des données fiables à des fins d'évaluation des risques et de prévention. Faurecia et Clean Air Asia étudient ainsi la possibilité d'assurer un tel suivi par le biais de capteurs et de logiciels.

## RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DES COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS ISSUES DU PRODUIT

Faurecia étudie depuis plusieurs années les émissions de COV (Composés Organique Volatils) impactant la qualité de l'air dans l'habitacle véhicule (VIAQ pour *Vehicle Interior Air Quality*). Ainsi, le Groupe développe des matériaux ou conçoit des produits à basse émission pour Faurecia Interiors et Faurecia Seating. Par ailleurs, en collaboration avec ses fournisseurs, la division Faurecia Composite Technologies, au sein de Faurecia Clean Mobility, développe de nouveaux matériaux, à base de résine polyester ou vinylester sans styrène, visant à réduire les émissions liées aux COV à la fois dans ses usines lors de la fabrication des pièces et dans l'habitacle véhicule.

Dans ce contexte, Faurecia participe également à des groupes de travail portant sur le VIAQ au niveau des Nations Unies, et ce, en collaboration avec des représentants des constructeurs, l'objectif étant de veiller à la santé des personnes à bord et d'améliorer continuellement les connaissances de Faurecia et de l'industrie automobile sur les méthodologies de mesures et sur les impacts des produits du Groupe présents à l'intérieur du véhicule.



### 4.2.3.3. Développer des solutions pour une Mobilité à émissions ultra-faibles

Leader mondial des solutions d'amélioration de la qualité de l'air et de l'efficacité énergétique pour véhicules particuliers depuis 15 ans, Faurecia étend cette expertise aux véhicules utilitaires et moteurs à très haute puissance.

#### 4.2.3.3.1. VOITURES PARTICULIÈRES ET VÉHICULES LÉGERS

Les réglementations encadrant les émissions de CO<sub>2</sub> ont déjà imposé des réductions importantes aux véhicules légers à travers le monde : l'objectif de 180 g CO<sub>2</sub>/km en vigueur il y a dix ans a laissé place à un niveau cible inférieur à 100 g CO<sub>2</sub>/km pour l'Europe, les États-Unis et la Chine, à atteindre entre 2021 et 2025.

##### ■ Systèmes de réduction des émissions

Faurecia fournit des systèmes de réduction des émissions et nuisances sonores favorisant la mise en conformité avec ces nouvelles normes d'émissions, ainsi que des systèmes de post-traitement pour moteurs à combustion interne et groupes motopropulseurs hybrides, afin de réduire leurs niveaux d'émissions et de bruit et de récupérer l'énergie perdue. On peut citer notamment :

- **la recirculation des gaz d'échappement basse pression pour moteurs essence (EGR BP)** : Cette technologie réinjecte un volume précis de gaz d'échappement refroidis dans le moteur en vue d'améliorer l'efficacité du cycle de combustion, et ainsi réduire la consommation de carburant jusqu'à 6 % (procédure WLTP) ;
- **le système compact de récupération de la chaleur à l'échappement (EHR)** : Cette solution permet d'améliorer les performances énergétiques d'un véhicule en récupérant jusqu'à 75 % de la chaleur à l'échappement pour chauffer l'habitacle ou le moteur, et ainsi réduire la consommation de carburant de 5-6 % par temps froid sur tous types de véhicules hybrides ;
- **le filtre à particules d'essence** : Ce système permet la réduction des émissions de particules du moteur hybride à essence afin de se conformer aux normes réglementaires. Faurecia a été le premier sur le marché depuis 2014 ;
- **le catalyseur EHC de montée en température électrique** : Faurecia a développé cette technologie-clé pour mettre en conformité les véhicules avec les nouvelles réglementations et optimiser l'élimination de polluants émis par les moteurs à combustion interne. La technologie EHC est un système de pointe qui active le catalyseur à basse température et utilise l'énergie électrique pour la montée en température des gaz d'échappement. Ce système optimise les performances de post-traitement en chauffant les gaz et les blocs du catalyseur en céramique.

##### ■ Allègement des pièces

Faurecia propose des matériaux bio-sourcés permettant de réduire le poids des pièces. Cette innovation, dont l'impact environnemental a été évalué par une analyse du cycle de vie selon les normes internationales ISO 14040 et ISO 14044, permet de diminuer les émissions carbone du scope 3 à la fois sur le poste « Produit et services achetés » et sur le poste « Utilisation des produits vendus ». La principale caractéristique de ces matériaux est l'utilisation de fibres végétales comme renforts, mélangées à une résine (pouvant elle-même être biosourcée

ou non). Les fibres naturelles de chanvre utilisées par Faurecia permettent également d'atteindre de hautes performances dans la réduction de l'impact environnemental : la part des fibres naturelles dans les plastiques est renouvelable, la durabilité des plastiques ainsi que l'allègement des produits permettent une consommation et une utilisation raisonnée de ces matières. Les matières plastiques renforcées de chanvre ont été reconnues comme compatibles avec les processus de recyclage industriel déjà en place et sont donc d'ores et déjà valorisables.

Trois technologies brevetées par Faurecia utilisent les biomatériaux. La technologie Lignolight, qui met en œuvre des fibres comprimées entre 50 et 90 % et de la résine, appliquée aux panneaux de porte, améliore de 40 % la densité par rapport aux composants traditionnels. La technologie NAFILean (NATural Fiber Injection), combinant des fibres naturelles de chanvre et une résine de polypropylène, permet de gagner 25 % de masse par rapport au polypropylène chargé de talc.

Depuis leur première application en série par Peugeot PSA, les biomatériaux sont utilisés dans les composants automobiles de six constructeurs. L'un des derniers à avoir franchi le pas est Byton pour son SUV électrique. À ce jour, plus de 17 véhicules sont équipés de la technologie NAFILean.

Une deuxième génération de ce produit appelée NAFILITE est en cours d'industrialisation. Cette technologie permet de réduire à nouveau la masse de 10 %. Le portefeuille de Faurecia comprend également des fibres naturelles combinées à des fibres de polypropylène.

Aujourd'hui, les fibres naturelles représentent 30,5 % de la quantité totale de fibres utilisées par le Groupe. Ce taux a augmenté de 2,6 % par rapport à celui de 2017.

#### 4.2.3.3.2. VÉHICULES UTILITAIRES ET DE TRANSPORT

Roulant au diesel pour la plupart, les véhicules utilitaires vont devoir réduire leurs niveaux d'émissions dans les années à venir pour s'adapter à des réglementations strictes. Faurecia développe de nouvelles architectures de post-traitement des polluants habituels de type oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>), afin d'être en conformité avec les normes internationales d'émissions ultra-faibles telles que CARB et Euro 7.

En 2018, Faurecia a apporté une solution innovante à un important programme de General Motors pour économiser le carburant et réduire les émissions de CO<sub>2</sub>. Récemment lancée et déjà récompensée, cette innovation baptisée « Resonance Free Pipe™ » (RFPT™) équipera deux des principaux pickups de General Motors, le Chevrolet Silverado et le GMC Sierra. Parmi les principaux avantages pour le constructeur, le RFPT™, exempt de silencieux, réduit le poids et la complexité architecturale de l'échappement en éliminant les résonances.

#### 4.2.3.3.3. MOTEURS À TRÈS HAUTE PUISSANCE

Dans le but d'étendre son expertise en mobilité durable des véhicules particuliers et utilitaires aux véhicules à très haute puissance, Faurecia a renforcé son offre technologique au service d'une mobilité propre avec l'acquisition en 2018 d'Hug Engineering. Hug Engineering est leader sur le marché des systèmes complets de purification des gaz d'échappement pour moteurs à très haute puissance (plus de 750 CV), qui sont utilisés dans la propulsion marine, la production d'électricité, le ferroviaire, l'agriculture et d'autres secteurs industriels.

En ce qui concerne la propulsion marine, seuls les navires produits après 2014 et circulant à l'intérieur et aux États-Unis

doivent disposer d'un système de post-traitement (approx. 1 % d'un parc estimé à 250 000 navires). Au cours des prochaines années, l'Europe et la Chine suivront les réglementations américaines et appliqueront des normes d'émission plus strictes en matière d'émission de polluants (NOx, PM, CO, HC).

Ainsi, Faurecia, par le biais de Hug Engineering, peut aider les chantiers navals et les OEM à développer des navires plus propres avec ses technologies Clean4Marine & NautiClean.

Aujourd'hui, environ 1 300 moteurs marins sont déjà équipés d'un système Faurecia.

D'ici 2030, le Groupe prévoit de réaliser environ 800 millions d'euros de vente sur les moteurs à très haute puissance, soit une part de marché mondiale estimée à 21 %.

#### 4.2.3.4. Mettre à disposition des outils au service de l'innovation environnementale

Pour chaque projet en innovation et en développement, les différents volets de l'éco-conception que sont la présence de substances préoccupantes, la recyclabilité, l'empreinte environnementale et la qualité de l'air intérieur sont systématiquement vérifiés par le concepteur via une *checklist* éco-design. Ainsi, les possibilités de valorisation en fin de vie des produits sont étudiées lors de la conception en visant l'intégration des meilleures solutions, un impact réduit sur l'environnement et la prise en compte de l'ensemble des cycles d'utilisation.

Selon besoin, une étude approfondie peut être réalisée par exemple, en effectuant une analyse du cycle de vie (ACV).

Cadrée par des normes internationales ISO 14040 et ISO 14044, l'ACV consiste en l'évaluation de l'impact sur l'environnement des produits que Faurecia conçoit et fabrique pour une utilisation automobile : prise en compte de l'extraction des matières, de la production des produits, de la livraison au constructeur, de l'utilisation par le consommateur, jusqu'à la fin de vie comprise. Elle permet de faire une évaluation aussi complète que possible de la mesure des impacts, parmi lesquels figurent le changement climatique (dont le CO<sub>2</sub>), la consommation de ressources non renouvelables (pétrole, charbon) et l'eutrophisation.

Faurecia participe activement à développer l'ACV avec les constructeurs automobiles et les partenaires de la filière automobile afin d'avoir une compréhension partagée des enjeux environnementaux.

Dans un contexte de renforcement des exigences environnementales, en particulier pour le secteur automobile, le groupe de travail « Analyse de cycle de vie » animé par la Plateforme de la Filière Automobile (PFA) a pour objectif de partager les hypothèses associées à la méthodologie d'analyse de cycle de vie dans l'automobile et d'échanger sur les principaux résultats d'évaluation disponibles. La participation active à ce groupe, dont les travaux vont se poursuivre en 2019, a permis à Faurecia de bénéficier d'une approche holistique en collaboration avec ses clients et en anticipation de possibles exigences réglementaires à venir.

Dans le cadre du *Verband der Automobilindustrie* <sup>(1)</sup> (VDA), Faurecia participe également au groupe de travail « Eco-conception » dont l'objectif est de favoriser les échanges et de développer les

connaissances sur ce thème pour l'industrie automobile. Les différents sujets abordés sont, par exemple, les différentes méthodologies d'ACV, l'impact « business » des enjeux environnementaux et le partage d'information sur l'éco-conception.

#### 4.2.3.5. Innovation responsable et compétitivité

##### ENJEUX LIÉS À L'INNOVATION RESPONSABLE ET LA COMPÉTITIVITÉ

Dans un contexte de fortes évolutions technologiques et face aux défis d'aujourd'hui et de demain, l'innovation est un vecteur de développement majeur pour Faurecia, qu'il s'agisse de se différencier de ses concurrents, de proposer des produits et services répondant aux nouveaux usages ou d'avoir un impact positif sur la Société.

Faurecia s'est ainsi engagé à concevoir l'innovation d'une manière responsable, en développant des solutions et produits novateurs qui bénéficient tant au Groupe qu'à l'ensemble de ses parties prenantes. Faurecia a dès lors mis en place un écosystème mondial de pointe, lui permettant de développer des partenariats avec des acteurs de premier plan à travers le monde, afin d'étendre son expertise technologique et d'améliorer sa capacité d'innovation.

##### INNOVATION RESPONSABLE

Les priorités stratégiques de Faurecia, *Sustainable Mobility* et *Cockpit du Futur*, sont le résultat de l'interprétation des mégatendances mondiales et sectorielles par le Groupe. Faurecia développe des innovations pour un monde meilleur et propose une création de valeur responsable à l'ensemble de ses parties prenantes.

L'approche *Sustainable Mobility* symbolise la contribution de Faurecia à la réduction des émissions dans le monde au travers de ses produits depuis plus de 10 ans. Le Groupe s'est notamment associé en 2018 à *Clean Air Asia* pour accélérer l'adoption de solutions d'amélioration de la qualité de l'air en Asie, en s'appuyant sur les réseaux et programmes de l'ONG.

L'expertise et la capacité d'innovation du Groupe œuvrent ainsi chaque jour à améliorer la qualité de l'air et l'efficacité énergétique partout dans le monde.

Dans ce contexte, Faurecia se positionne comme leader mondial des solutions d'amélioration de la qualité de l'air et de l'efficacité énergétique pour véhicules particuliers et étend cette expertise aux véhicules utilitaires et moteurs à très haute puissance.

Par exemple, Faurecia a développé une technologie de dépollution pour bus et camions, qui permet d'éliminer jusqu'à 99 % des émissions polluantes, une technologie de recirculation des gaz d'échappement basse pression pour moteurs essence, qui permet de réduire la consommation de carburant jusqu'à 6 %, ou encore un système compact de récupération de la chaleur à l'échappement, qui permet de réduire la consommation de carburant de 5-6 % par temps froid sur tous types de véhicules hybrides.

Faurecia accélère sa stratégie dans le cadre de l'électrification croissante des véhicules en développant à la fois des « packs »

(1) Union de l'industrie automobile allemande.

légers de batterie intégrant la gestion thermique, des systèmes de piles à combustible efficaces et des réservoirs à hydrogène légers.

Concernant l'approche cockpit of the Future, Faurecia continue de mettre au point des technologies pour rendre les véhicules d'aujourd'hui et de demain plus sûrs. Le Groupe anticipe des évolutions radicales, notamment concernant les véhicules autonomes, et imagine en conséquence des solutions pour adapter ceintures de sécurité et airbags aux nouvelles positions des sièges à l'intérieur du cockpit. L'innovation majeure de Faurecia est la conception d'un siège intégrant tous les éléments de sécurité (airbag, pretensionneurs de nouvelles générations...) et capable de prendre des positions permettant d'améliorer le confort ou de proposer de nouvelles expériences utilisateur tout en garantissant un haut niveau de sécurité.

### COMPÉTITIVITÉ ET PARTENARIATS

Faurecia est convaincu que son écosystème d'innovation constitue une composante majeure du succès de sa transformation et un vecteur crucial d'innovation et de compétitivité. Le Groupe a donc poursuivi en 2018 le développement de plateformes technologiques, ses partenariats stratégiques, son programme Faurecia Ventures et ses partenariats universitaires.

Faurecia a renforcé le développement de nouvelles technologies en ouvrant cette année un nouveau centre technique à Yokohama, avec pour objectifs d'améliorer son intimité client et de nouer de nouveaux partenariats au Japon.

Le Groupe a annoncé en 2018 un partenariat stratégique avec l'équipementier allemand Hella qui fait suite à un précédent partenariat stratégique avec ZF sur la sécurité de l'habitacle. Ce nouveau partenariat lui permet de développer des solutions d'éclairage intérieur pour son cockpit du futur ainsi que des solutions de traitement thermique de l'habitacle et de renforcer ainsi ses positions d'intégrateur de l'intérieur du véhicule. Le Groupe a également lancé une nouvelle joint-venture avec son partenaire chinois Wuling Industry, dans le but de développer de nouvelles innovations liées à la mobilité durable et adaptées au marché automobile chinois.

## 4.2.4. Économie circulaire

L'économie circulaire désigne un modèle économique dont l'objectif est de produire des biens et des services de manière durable, en limitant la consommation et les gaspillages de ressources (matières premières, eau, énergie) ainsi que la production des déchets. Il s'agit de rompre avec le modèle de l'économie linéaire (extraire, fabriquer, consommer, jeter) pour un modèle économique « circulaire »<sup>(1)</sup>. L'industrie automobile dépendante des ressources naturelles fait face à la raréfaction des ressources. Engagé dans l'économie circulaire, Faurecia utilise des ressources naturelles et transformées dans sa production en optimisant :

- les sources d'approvisionnement et les processus de production ;
- l'utilisation des coproduits et des filières de traitement (réutilisation, recyclage et valorisation) ;
- la recyclabilité du produit en fin de vie.

En octobre 2018, afin de proposer des solutions uniques de conduite autonome aux constructeurs automobiles, Faurecia a annoncé des accords avec Clarion et Hitachi, actionnaire de contrôle à 63,8 % de Clarion, en vue d'une offre publique d'achat visant à acquérir 100 % des actions de Clarion. Clarion est une société japonaise, acteur majeur dans la connectivité et les systèmes d'*infotainment* embarqués.

Faurecia a de plus poursuivi cette année ses investissements stratégiques dans des start-ups, investissant par exemple dans le laboratoire ESP Consulting, afin d'acquérir une connaissance plus approfondie du facteur humain et ainsi de proposer de nouvelles solutions innovantes de bien-être, notamment afin d'améliorer le confort postural, réduire la fatigue, le stress et éliminer le mal des transports, ou encore dans Promethient, dans le but d'accélérer le développement de solutions de gestion thermique innovantes. Cette start-up américaine conçoit et produit Thermavance, une technologie de régulation thermique qui répond aux différents cas d'usage, et va permettre à Faurecia de faciliter la gestion thermique individuelle et personnalisée pour chaque passager du véhicule.

En plus des partenariats existants avec des institutions notables, tel que, par exemple, le Collège de France ou le CEA le Groupe a également développé de nouveaux partenariats académiques, notamment en rejoignant le réseau d'entreprises de la European Foundation for Management Development, une association internationale à but non lucratif d'écoles de commerce et d'entreprises, regroupant 900 organisations universitaires, commerciales, de service public et de conseil, à travers la certification CLIP délivrée à Faurecia University.

#### ■ Autres Indicateurs de suivi de l'innovation :

- montant dédié à l'innovation : 188 millions d'euros ;
- 403 nouveaux brevets (*new patents* ou First Filing) ;
- 398 extensions (réelle augmentation du territoire protégé) ;
- nombre de partenariats en cours : 25 établissements de recherche académique dans l'*open innovation network* ;
- part des émissions liées à l'utilisation des produits : voir chapitre 2.2.2.2 réduire et maîtriser les émissions carbone et leurs conséquences.

### 4.2.4.1. Intégration des matières recyclées

Faurecia propose un nombre croissant de pièces en matière plastique recyclée.

Au sein de Faurecia Seating, suivant le type et le niveau de gamme du véhicule, différents composants sont dorénavant fabriqués, pour partie, en polypropylène recyclé. En cumulant l'ensemble de ces pièces, il est maintenant possible d'intégrer de 15 à 20 % de plastiques recyclés pour une collection de sièges.

Au sein de Faurecia Interiors, l'intégration de matière recyclée est prise en compte et validée dès les nouveaux développements produits, avec les mêmes contraintes et spécifications qu'avec les matières vierges.

(1) Extrait de la Source officielle du Ministère de la Transition écologique et solidaire.

Pour les pièces d'insonorisation, Faurecia utilise des quantités importantes de fibres naturelles recyclées (notamment le coton) en maximisant leur taux d'incorporation.

Des études d'analyse de cycle de vie montrent la réduction de l'impact sur l'environnement de telles pratiques d'intégration de matières recyclées et Faurecia, tout comme ses clients constructeurs, développe considérablement son panel de fournisseurs de matières recyclées. Ceci lui permet aujourd'hui de proposer des applications de plus en plus techniques avec des grades de matières de plus en plus larges.

En 2018, 8 % de la totalité des matières plastiques achetées par le Groupe sont des plastiques recyclés. Ce taux a augmenté de 1,5 point par rapport à 2017.

Une partie des sites industriels de Faurecia pratique quotidiennement le recyclage interne ; dès lors que les rebuts de production peuvent être recyclés, ils sont réintégrés dans le processus de production. Les matières plastiques et les fibres peuvent en faire l'objet.

En moyenne, pour 2018, 6,0 % des fibres sont réutilisées en interne comme matière première soit - 1,8 % par rapport à 2017. Cette baisse s'explique notamment par la panne de l'effilocheuse mise en place par le site français Marckolsheim et de l'impossibilité de stocker les fibres dans un processus de réutilisation en interne (pas de surface de stockage). Cette

effilocheuse permettait de recycler 100 % des fibres feutres du site. La consommation de fibres réutilisées sur ce site est ainsi passée de 734 tonnes à 480 tonnes.

#### 4.2.4.2. Valorisation des déchets

Afin de préserver au mieux les ressources utiles à leur processus de production (énergie et matières premières), les sites industriels de Faurecia tentent de recycler et de valoriser autant que possible les déchets générés tout au long de la chaîne de production.

En 2018, les sites Faurecia enregistrent les taux de retraitement des déchets suivants :

- 58 % des déchets sont recyclés <sup>(1)</sup> en externe (calcul à isopérimètre - 3,4 % par rapport à 2017) ;
- 13 % des déchets sont valorisés avec récupération d'énergie <sup>(2)</sup> (calcul à isopérimètre + 0,9 % par rapport à 2017) ;
- 2 % des déchets sont réutilisés en externe sans transformation soit une légère augmentation de + 1 point par rapport à 2017.

Au total, en 2018, 73 % des déchets des sites de Faurecia sont recyclés, valorisés ou réutilisés en externe.

#### Répartition en % des quantités de déchets par filière de traitement en fonction des continents dans lesquels sont implantés les sites Faurecia en 2018

	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Asie	Autres pays
Recyclés en externe	52,7 %	69,2 %	74,2 %	65,2 %	45 %
Incinérés avec récupération d'énergie	18,9 %	1,1 %	0,3 %	2,2 %	35,3 %
Réutilisés en externe, sans transformation	1,6 %	1,3 %	2,5 %	3,7 %	0 %
<b>SOUS-TOTAL DES DÉCHETS RECYCLÉS ET VALORISÉS</b>	<b>73,2 %</b>	<b>71,6 %</b>	<b>77 %</b>	<b>71,1 %</b>	<b>80,2 %</b>
Éliminés en décharge	17,7 %	26,7 %	18,2 %	12,4 %	17,5 %
Incinérés sans récupération d'énergie	0,9 %	0,1 %	1,9 %	6,2 %	0 %
Éliminés par d'autres traitements	4,8 %	1,5 %	2,6 %	0,9 %	2,3 %
Filière de traitement non connue	3,4 %	0,1 %	0,3 %	9,3 %	0 %
<b>SOUS-TOTAL DES DÉCHETS NON VALORISÉS</b>	<b>26,8 %</b>	<b>28,4 %</b>	<b>23 %</b>	<b>28,9 %</b>	<b>19,8 %</b>
<i>Répartition des sites de production de Faurecia par continent</i>	43 %	15 %	6 %	31 %	5 %

Les sites mettent en place des initiatives locales permettant d'améliorer le tri des déchets, de valoriser les déchets en énergie ou en matière, de réintégrer les rebuts de production dans les processus et de réutiliser les déchets.

On peut notamment citer :

**Dans le domaine de la valorisation énergétique :** le site d'Auburn Hills aux États-Unis de la Business Group FIS qui a choisi de valoriser ses déchets solides en énergie via un prestataire. Cette démarche a permis de produire 223 MWh d'électricité et 819 MT de vapeur de novembre 2017 à septembre 2018. En utilisant d'autres méthodes d'élimination des déchets que

l'enfouissement, ce site a réduit son impact sur l'environnement, tout en réalisant des économies de 1 300 dollars sur les coûts d'élimination des déchets par rapport à l'année dernière. Le site de Brières en France de la Business Group Seating fait collecter ses déchets organiques par une société conventionnée qui produit, à travers un système de méthanisation, de l'énergie thermique ou de l'électricité.

**Dans le domaine de la valorisation matière :** le site Quatro Barras Frames de la Business Group FAS au Brésil a mis en place le recyclage de ses fûts métalliques qui ont permis de revendre 666 unités pour réutilisation après traitement du 31 octobre 2017 à octobre 2018 générant un revenu de 3 996 dollars brésiliens.

(1) Le déchet recyclé à l'extérieur du site a nécessité d'être retraité/retransformé par une entreprise extérieure.

(2) La valorisation énergétique consiste à utiliser le pouvoir calorifique du déchet en le brûlant et en récupérant cette énergie sous forme de chaleur ou d'électricité.



**Dans le domaine de la réutilisation :** Le site de Bavans de la *Business Group* FCM en France a fait don de 450 chemises à une association d'action sociale locale et de 8 établis en fin de vie à des entreprises locales pour leur donner une seconde vie. Le site de Nelas de la *Business Group* FAS au Portugal livre ses déchets de bois d'emballage à une industrie du bois sur le même parc industriel qui les réintègre dans son processus de production. Depuis 6 ans, Faurecia Chine organise un programme appelé « Green IT classroom » qui a permis de donner aux écoles locales 155 ordinateurs dont Faurecia n'avait plus l'usage. En 2018, 25 PCs ont été offert à Baiyan Primary School.

#### 4.2.4.3. Recyclabilité du produit

Faurecia intègre la recyclabilité dans sa démarche d'éco-conception en anticipant les filières de traitement en fin de vie et la valorisation des déchets de production.

La directive européenne 2000/53/CE du 18 septembre 2000, relative aux véhicules hors d'usage (VHU) a, entre autres, fixé un objectif de valorisation des véhicules hors d'usage (VHU) au 1<sup>er</sup> janvier 2015 de 85 % en masse de réutilisation et de recyclage et de 95 % en masse de réutilisation et de valorisation.

Motivés par ce contexte réglementaire fort, les constructeurs automobiles ont dès lors accru leurs exigences vis-à-vis de leurs fournisseurs équipementiers en matière de recyclabilité de produits en fin de vie.

Tous les *Business Groups* de Faurecia sont concernés par ces impératifs et chacun, en fonction des spécificités du composant fabriqué, met en œuvre des projets ou des solutions pour que les traitements futurs soient les plus efficaces possibles.

En regard des solutions actuelles, un produit innovant doit pouvoir être évalué tant par l'amélioration de ses performances techniques et économiques que par la mesure de son empreinte environnementale. Faurecia s'est engagée dans une démarche d'anticipation de la valorisation des futurs produits en fin de vie. Des essais ciblés, pilotés par Faurecia, constituent la première étape d'une démarche plus globale au niveau de la filière automobile avec des partenaires industriels et universitaires, associant des « clusters » automobiles et anticipant les gisements de matières recyclées à venir.

Faurecia Interiors, après avoir réalisé des essais de recyclage et de valorisation de produits complexes via le démontage, a engagé des opérations similaires après broyage des véhicules. Des études et des essais de recyclabilité ont été réalisés avec des broyeurs automobiles selon des schémas industriels, tant sur les produits actuels que sur les matériaux en développement, dont des agro-composites. Par exemple, le projet NAFCORECY (NAatural Fiber COmposites RECYcling) a ainsi pu démontrer, avec le concours de sociétés européennes spécialisées dans le recyclage, que des pièces composées de matière NAFILean (polypropylène avec fibres naturelles) peuvent être traitées via des technologies de post-broyage pour les produits en fin de vie automobile, ainsi que via des technologies de recyclage utilisées pour les déchets industriels.

## 4.2.5. Processus de reporting

### 4.2.5.1. Périmètre et dates du reporting environnemental

Le périmètre de ce reporting couvre 157 sites de production (usines technologiques), 60 sites d'assemblage (dits sites « Juste à Temps ») et 20 sites de recherche et développement, soit un total de 237 sites. Par rapport à 2017, douze nouveaux sites <sup>(1)</sup> ont été intégrés dans le reporting et douze sites <sup>(2)</sup> sont sortis du périmètre.

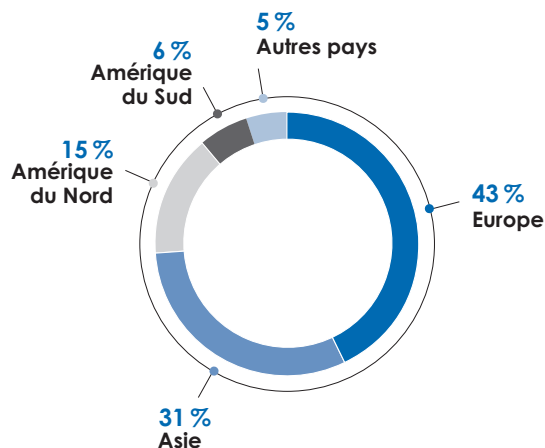
Le reporting porte sur la période du 1<sup>er</sup> novembre au 31 octobre pour permettre aux sites de collecter les données, les valider et de les fournir en temps imparti au groupe PSA, principal actionnaire de Faurecia.

(1) Cette intégration correspond à des ouvertures de sites, à l'augmentation du nombre d'employés sur certains sites ou au fait que Faurecia est devenue majoritaire au sein de certaines joint-ventures.

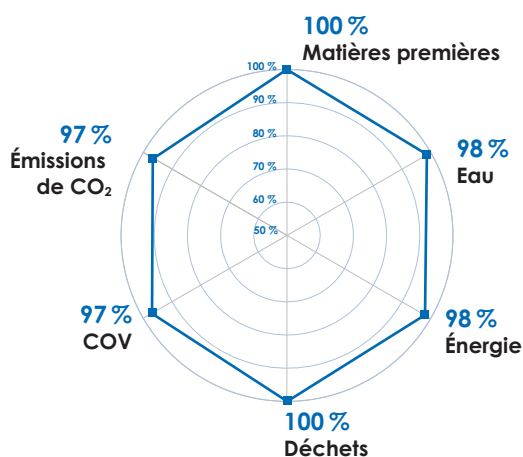
(2) Cela correspond à des fermetures de sites, des fusions sur un même point de collecte ou le fait que Faurecia ne soit plus majoritaire dans certaines joint-ventures.

(3) Le taux de couverture correspond au nombre de sites ayant communiqué une donnée chiffrée par rapport au nombre de sites concernés par la thématique.

### Répartition des sites de production de Faurecia par continent (périmètre 2018)



### Taux de couverture <sup>(3)</sup> des indicateurs environnementaux du 1<sup>er</sup> novembre 2017 au 31 octobre 2018



### 4.2.5.2. Méthodologie de calcul des émissions carbone

Scopes 1 et 2 :

Les émissions de gaz à effet de serre directes sont calculées en équivalent CO<sub>2</sub>. Les émissions liées aux consommations de combustibles sont calculées à partir des facteurs d'émission internationaux recommandés par l'administration française (arrêté du 31 octobre 2012 et décision européenne n° 2012/601 pour le CO<sub>2</sub> et circulaire du 15 avril 2002 pour les autres gaz).

Les émissions fugitives sont calculées à partir des facteurs d'émission issus du 5<sup>e</sup> rapport du Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC).

Les émissions indirectes liées à l'électricité sont calculées à partir des facteurs d'émission publiés par l'IEA (International Energy Agency® version 2014). La base carbone est utilisée pour les facteurs d'émissions des sites français. Les nouveaux facteurs d'émissions d'électricité pour la France ont été pris en compte dans le calcul du scope 2 de Faurecia sur l'année 2017 et 2018.

### 4.2.5.3. Méthodologie de calcul pour les émissions de COV (composés organiques volatils)

L'émission annuelle de référence relative aux composés organiques volatils (COV) est calculée à partir du Plan de Gestion des Solvants (PGS) européen requis par la Directive du conseil n° 1999/13/CE du 11 mars 1999, relative à la réduction des émissions de composés organiques volatils dues à l'utilisation de solvants organiques dans certaines activités et installations. Le PGS est un bilan massique qui permet de quantifier les entrées et sorties de solvants dans une installation.

## 4.3. Responsabilité sociétale

Faurecia s'engage à adopter une conduite des affaires responsable, tout en garantissant la sécurité et la qualité de l'ensemble de ses produits et services et a également mis en place des procédures destinées à prévenir la défaillance de ses fournisseurs et à appliquer son devoir de vigilance. Au-delà,

le Groupe est convaincu de l'opportunité présentée par l'investissement dans une innovation responsable et dans des partenariats à valeur ajoutée. Enfin, l'engagement auprès des populations locales et le dialogue avec les parties prenantes sont au cœur des opérations de Faurecia.

Les enjeux de ce chapitre sont présentés de manière synthétique dans le tableau récapitulatif des risques et opportunités sociétaux :

Risques sociétaux et opportunités	Identification	Réponse de Faurecia
<b>Éthique des affaires</b>	Les manquements à la réglementation et aux règles internes d'éthique et de conformité de Faurecia peuvent exposer le Groupe à des risques juridiques, financiers et réputationnels.	Faurecia s'est engagé dans une conduite d'affaires responsable en élaborant et en mettant en place une culture forte d'éthique et de conformité avec des procédures et des dispositifs internes robustes de suivi des risques.
<b>Qualité et sécurité produits</b>	Des défaillances de produits en matière de qualité et de sécurité impliqueraient des dommages juridiques, financiers et réputationnels pour Faurecia.	Faurecia considère la sécurité comme un impératif de son offre de produits et a mis en place un système interne pour améliorer en continu sa performance en matière de qualité, coût, livraison et sécurité.
<b>Devoir de vigilance et achats responsables (dont critères environnementaux) dans la chaîne d'approvisionnement</b>	Les activités, fournisseurs et sous-traitants de Faurecia entraînent des risques en matière de Droits de l'Homme et de libertés fondamentales, de santé et de sécurité des personnes, ainsi qu'en matière de respect de l'environnement naturel.	Faurecia s'engage à fonder sa croissance sur des actes et des comportements socialement responsables dans toutes ses activités et dans tous les pays où le Groupe a des activités internes et externes. Dans cette perspective, Faurecia s'engage à établir des relations étroites et sur le long terme avec ses fournisseurs et sous-traitants, fondées sur la croissance et le bénéfice mutuels.
Engagement auprès des communautés	L'impact positif de Faurecia sur la Société demande une démarche d'ancrage local et de relation avec la société civile.	Le Groupe et ses collaborateurs s'impliquent localement, sur des sujets d'emploi local, d'éducation ou de solidarité.

### 4.3.1. Éthique des affaires DPEF

#### 4.3.1.1. Enjeux des engagements éthiques

Faurecia est engagée dans une conduite d'affaires responsable. Le Groupe étant signataire du Pacte Mondial (*Global Compact*) des Nations Unies, il s'est engagé à aligner ses opérations et sa stratégie sur dix principes universellement acceptés dont la lutte contre la corruption.

Cet engagement est réaffirmé dans le code éthique de Faurecia. Ce code créé en 2005, revu en 2007 et mis à jour en 2014, intègre les évolutions résultant des dernières mises à jour des dispositifs et outils de conformité de Faurecia résultant des exigences de la loi Sapin II.

Le code est destiné à renforcer la culture éthique du Groupe et à contribuer ainsi à la création de valeur à long terme. Le

code de management et les autres dispositifs tels que le code de conduite pour la prévention de la corruption et le guide de bonnes pratiques en matière de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles traduisent opérationnellement une grande partie des principes fixés dans le code éthique.

#### 4.3.1.2. Actions engagées pour prévenir la corruption

##### LE CODE ÉTHIQUE

Le code éthique est structuré autour de quatre thèmes dont l'éthique et les règles de conduite. Il intègre également une procédure d'alerte en cas de violation d'une des valeurs mentionnées dans le code.



Les principes d'éthique et les règles de conduite portent notamment sur :

#### ■ L'utilisation des fonds, des services ou des actifs du Groupe

Tout financement de la vie politique est interdit ainsi que tout versement illicite aux autorités administratives ou à leurs salariés.

Les actifs, passifs, dépenses et autres transactions réalisées par les entités du Groupe doivent être enregistrés dans les livres et comptes de ces entités qui doivent être tenus régulièrement en conformité avec les principes, règles et lois applicables.

#### ■ Les relations avec les clients, les prestataires ou les fournisseurs

Les cadeaux et divertissements en provenance ou à destination des clients et/ou des prestataires sont limités. L'interdiction d'accepter ou d'offrir tout cadeau ou gratification de clients ou de fournisseurs d'une valeur supérieure à l'équivalent de 100 euros par an, quelle qu'en soit la forme, est ainsi encadrée par un dispositif interne de suivi et de contrôle.

Il est, par ailleurs, interdit de verser toute gratification en numéraire, en nature ou autre à tout représentant d'un client ou d'un fournisseur afin d'obtenir un contrat ou un avantage commercial ou financier.

La sélection des fournisseurs doit, elle, être fondée sur la qualité, le besoin, la performance et le coût. Aux termes des procédures d'achat en place, les accords entre le Groupe et ses mandataires, représentants et consultants ou tout autre prestataire doivent clairement énoncer les prestations réelles à fournir, la base de la rémunération ou le prix et tous autres termes et conditions des prestations. Cette règle prohibe également tout investissement chez les fournisseurs et tout achat de bien ou de service aux fournisseurs ou aux clients pour un usage personnel.

#### ■ Les conflits d'intérêts

Les salariés ne doivent pas tirer profit personnel d'une transaction menée au nom d'une société du Groupe avec des clients et fournisseurs notamment.

Il en est de même si un salarié tente de retenir ou de faire retenir, notamment comme fournisseur, une société dans laquelle lui-même ou un proche ou allié, possède directement ou indirectement un intérêt financier.

Une déclaration annuelle en ligne est exigée pour les salariés qui présentent un risque plus important d'être dans une situation de conflit d'intérêts. Il existe par ailleurs pour l'ensemble des salariés un dispositif de déclaration et de traitement de situation potentielle ou réelle de conflit d'intérêts.

### LA PROCÉDURE D'ALERTE

Le code éthique prévoit un dispositif visant à gérer ses violations. Ainsi tout collaborateur qui aurait connaissance d'une violation de règles définies dans le code, de règles émises pour la mise en œuvre de ce code ou d'une réglementation à laquelle le Groupe est soumis, peut faire usage d'une procédure d'alerte interne.

- Pour ce faire, le collaborateur est invité à solliciter sa hiérarchie, son responsable des ressources humaines ou un responsable de la conformité (dont les *Compliance Leaders* qui ont été choisis au sein de chaque *Business Group*), de manière verbale ou écrite.

- En fonction de la nature et de l'importance des faits invoqués, des investigations complémentaires pourront être lancées, une enquête pourra être diligentée ou une procédure d'audit interne décidée.

- Le collaborateur dispose par ailleurs d'un autre mode de signalement notamment pour les cas les plus graves : la ligne d'alerte dédiée via un lien interactif (<http://faurecia.ethicspoint.com/>) qui renvoie à un questionnaire en ligne qui est analysé par l'équipe de conformité en vue de piloter son traitement selon une procédure spécifique.

L'identité du collaborateur et tous les détails permettant de l'identifier sont protégés et maintenus dans la confidentialité par les personnes qui en ont la charge au sein de Faurecia et chez le fournisseur qui exploite cet outil. Ces personnes sont limitées en nombre, formées spécialement à recevoir et à investiguer ce type d'alerte, et sont soumises à des obligations strictes en matière de confidentialité.

### LA FORMATION, L'IDENTIFICATION ET LE SUIVI DES RISQUES

L'amélioration de la connaissance du code éthique et du code de management au sein du Groupe est notamment portée par la direction de la conformité dont l'organisation est décrite au à la section 2.1.

La direction de la conformité poursuit le déploiement des formations en ligne, MOOCs Ethics et Antitrust, à l'attention de la communauté des Managers & Professionnels du Groupe. En collaboration avec les équipes des ressources humaines, du contrôle et de l'audit internes, la direction de la conformité s'assure que l'ensemble de la population identifiée soit effectivement formée aux règles internes afin de maintenir une culture forte d'éthique et de conformité du Groupe.

Les collaborateurs disposent par ailleurs de guides pratiques relatifs aux pratiques anticoncurrentielles, à la déclaration et la gestion des conflits d'intérêts et à la procédure d'alerte interne sur les allégations de non-respect au code éthique. D'importantes communications ont permis d'assurer une large diffusion de ces guides.

Par ailleurs, des formations de rappel sont régulièrement organisées sur les sites industriels et auprès des divisions des *Business Groups*, notamment sur les risques de manquement aux bonnes pratiques en matière de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles.

En complément de ces actions, et dans le cadre notamment de la loi Sapin II, la cartographie des risques de non-conformité et en particulier du risque de corruption a été mise à jour sur la base d'entretiens et de questionnaires adressés aux populations exposées aux risques de corruption identifiés. La cartographie des risques de non-conformité prend en compte diverses données chiffrées permettant d'élaborer des plans de médiation adaptés au niveau du risque résiduel. L'identification de ces risques est intégrée au processus de cartographie globale des risques de Faurecia (voir section 2.1).

La direction de la conformité travaille en étroite collaboration avec les experts juridiques de la pratique antitrust et les fonctions de contrôle permanent et périodique pour assurer un contrôle effectif des risques identifiés.

### 4.3.1.3. Actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale

À l'appui de sa stratégie commerciale globale et de ses objectifs, le groupe Faurecia (ci-après dénommé le « Groupe ») a défini les principes suivants qui régissent sa politique fiscale.

Une stratégie fiscale en phase avec notre stratégie commerciale, transparente, inscrite sur le long terme et conforme à notre charte de déontologie.

Nous agissons constamment dans le respect des lois et réglementations applicables, et nous nous appuyons sur les normes internationales pertinentes (par exemple, les lignes directrices de l'OCDE). Nous souhaitons nous conformer à la lettre et à l'esprit des lois.

Nous nous assurons que les dépôts de déclaration fiscale et les paiements sont effectués conformément à l'ensemble des réglementations locales. Par ailleurs, nous tenons à jour nos dossiers fiscaux et déposons les déclarations de revenus tel que requis par toute loi applicable dans les pays où le Groupe est présent.

Nous nous engageons à faire preuve d'intégrité pour toutes les questions liées à la fiscalité. Nous cherchons à appliquer une politique de transparence totale et à entretenir des relations constructives avec les autorités fiscales. Cela permet en effet de résoudre plus rapidement les litiges éventuels. Nous reconnaissons toutefois que la législation et les procédures fiscales sont des domaines particulièrement complexes. Quand il nous est impossible de régler rapidement et de manière professionnelle un désaccord avec les autorités fiscales, nous sommes prêts à saisir la juridiction compétente afin de défendre la position du Groupe, si nécessaire, en utilisant toutes les ressources dont nous disposons pour tester l'interprétation de la loi faite par le Groupe.

Nous gérons les questions fiscales de manière proactive et nous ne recourons pas de structures fiscales artificielles ou anormales qui visent l'évitement fiscal, n'ont aucune substance commerciale et ne répondent pas à l'esprit de la législation locale ou internationale. Nous n'avons pas recours à des juridictions secrètes ou à des « paradis fiscaux » à des fins d'évitement fiscal.

Lorsque nous évaluons les taxes dues d'un point de vue légal pour chacune de nos activités dans le monde, nous avons deux objectifs en tête : protéger la valeur pour nos actionnaires et nous conformer pleinement à l'ensemble des obligations légales et réglementaires, en droite ligne avec les attentes de nos parties prenantes.

Notre objectif est de payer un montant d'impôt approprié en fonction du lieu où la valeur est créée dans le cours normal de l'activité industrielle ou commerciale. Par conséquent, tous les transferts de biens et de services entre les sociétés du Groupe sont réalisés selon les pratiques habituelles du marché. Le prix de ces opérations entre les sociétés du Groupe repose sur des conditions de marché équitables et reflète la nature commerciale des opérations.

Conformément à ce cadre de gouvernance, la gestion des dossiers et des risques fiscaux du Groupe est confiée à une équipe mondiale de professionnels de la fiscalité.

### 4.3.1.4. Engagements pour le respect des droits fondamentaux

Faurecia a adhéré en 2004 au Pacte Mondial des Nations Unies (*Global Compact*). Par cette signature, le Groupe s'est engagé à respecter et promouvoir, dans ses pratiques d'entreprise, un ensemble de valeurs et de principes tirés de textes ou conventions internationaux touchant aux droits de l'homme, aux normes de travail et à l'environnement. Les évolutions du Groupe, les nouvelles exigences des clients ainsi que les nouvelles orientations en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises et de développement durable ont conduit Faurecia à élaborer, dès 2007, une nouvelle version de son code éthique répondant aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Ce code a fait l'objet d'une mise à jour en 2014 dans le cadre du déploiement du programme *Being Faurecia* destiné à renforcer la culture du Groupe et contribuer ainsi à la création de valeur à long terme. Le code de management, établi à cette occasion pour guider le management dans sa gestion au quotidien des équipes, des clients ou encore des fournisseurs, traduit opérationnellement une grande partie des principes fixés dans le code éthique. Faurecia a développé un e-learning sur le thème de la Compliance permettant à ses collaborateurs cadres de tester leurs connaissances sur le code éthique et le code de management en vigueur au sein du Groupe. Débuté en 2016 par l'Amérique du Nord et la Chine, le déploiement de ce MOOC s'est poursuivi en Europe en 2017 et sur le reste des régions du monde où le Groupe opère.

#### INTERDICTION DU TRAVAIL DES ENFANTS

Faurecia se conforme aux législations et réglementations nationales relatives au travail des enfants. En tout état de cause, le Groupe s'interdit de faire travailler des enfants de moins de seize ans et se conforme aux dispositions de l'OIT relatives à la santé, sécurité et moralité des jeunes de quinze à dix-huit ans. Le Groupe veille à ce que ses fournisseurs ou partenaires souscrivent aux mêmes exigences.

#### ÉLIMINATION DE TOUTE FORME DE TRAVAIL FORCÉ

Faurecia s'engage pour le libre choix de l'emploi et pour l'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire et veille à ce que ses fournisseurs ou partenaires souscrivent aux mêmes exigences.

#### LIBERTÉ D'ASSOCIATION ET RECONNAISSANCE EFFECTIVE DU DROIT DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

Faurecia reconnaît, partout dans le monde, le fait syndical et le droit des travailleurs de constituer des organisations syndicales de leur choix et/ou d'organiser une représentation du personnel dans le cadre des lois et règlements en vigueur. Le Groupe s'engage à protéger les adhérents et responsables syndicaux et à n'opérer aucune discrimination liée aux mandats détenus.

Le Groupe s'engage également à promouvoir une politique de concertation et de négociation. Compte tenu de son organisation juridique et managériale décentralisée, cette politique se concrétise par la signature d'accords collectifs au niveau des établissements d'une part et des sociétés d'autre part.

## L'ÉLIMINATION DE LA DISCRIMINATION EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE PROFESSION

Dans ses actions de recrutement comme de gestion des évolutions professionnelles, le Groupe s'engage à n'opérer aucune discrimination liée notamment à l'âge, au sexe, à la couleur de peau, à la nationalité, à la religion, à l'état de santé ou de handicap, à l'orientation sexuelle, aux opinions

politiques, philosophiques ou syndicales. Tout salarié a le droit de travailler dans un environnement sain, exempt de toute forme d'hostilité ou de harcèlement qualifié d'illicite au regard des réglementations et usages en vigueur dans les pays où le groupe Faurecia exerce son activité.

Faurecia interdit en particulier toute conduite illicite constitutive de harcèlement sexuel ou moral, y compris en l'absence de lien hiérarchique ou de subordination.

## 4.3.2. Qualité et sécurité produits DPEF

### 4.3.2.1. Enjeux liés à la qualité et à la sécurité des produits

La qualité et la sécurité des produits sont devenues un enjeu majeur pour les équipementiers automobiles. La montée en puissance des véhicules connectés et des véhicules autonomes et les nouveaux usages qui en découlent, identifiés par Faurecia comme faisant partie des mégatendances du secteur automobile, impliquent également de nouveaux défis pour garantir la protection et la sécurité des usagers.

Par ailleurs, la globalisation du marché de l'automobile impose aux fournisseurs des constructeurs automobiles de garantir un niveau de qualité et de service homogène dans le monde entier.

Faurecia place ces préoccupations au cœur de sa réflexion. Le Groupe s'engage à ce que ses produits soient irréprochables en termes de qualité et de sécurité. Il considère de plus la sécurité comme un volet intégral de son approche Smart Life on Board et envisage la qualité à travers sa capacité à satisfaire et dépasser les attentes de ses clients directs et finaux, tout au long du cycle de vie des produits.

### 4.3.2.2. Mesures prises pour la sécurité

Le Groupe a un rôle prépondérant à jouer au sein du secteur automobile, puisqu'il est un fournisseur de modules ayant un rôle important dans la sécurité passive et, à ce titre, contribue à préserver des vies ou à diminuer les blessures des occupants.

Faurecia est ainsi devenu, au fil des années, un partenaire majeur des constructeurs automobiles dans ce domaine, en plaçant la sécurité au cœur de sa stratégie d'innovation et en développant des produits et des savoir-faire qui lui permettent aujourd'hui d'anticiper efficacement toutes les évolutions à venir. Chaque pièce entrant dans la chaîne de sécurité porte en elle des règles de conception qui assurent la performance du système et sa pérennité.

Faurecia développe une expertise forte sur les segments « architecture de l'intérieur » et « sécurité et confort », qui sont devenus des éléments clés du cockpit du Futur, et poursuit la construction d'un écosystème lui permettant de continuer à innover dans cette direction. Depuis 2017, Faurecia a notamment signé un partenariat avec l'équipementier automobile allemand ZF pour travailler sur la synthèse sécurité de l'intérieur du véhicule et développer les briques technologiques nécessaires aux nouveaux cas d'usages, en particulier à travers l'*Advanced Versatile Structure (AVS)*, qui intègre les dispositifs de sécurité au siège dans une perspective d'automation du véhicule grandissante.

Ainsi, Faurecia et ZF ont développé un système de gestion active de la sécurité reliant les structures des sièges, les composants de sécurité et l'électronique. Une unité de commande centrale utilise la surveillance des occupants et analyse la situation pour proposer et mettre en œuvre une position assise optimale, comprenant une action d'urgence automatique pour ramener les sièges dans la position la plus sûre en cas d'accident.

À l'IAA 2018, Faurecia a présenté Active Wellness Express™, une innovation révolutionnaire conçue pour offrir plus de sécurité et de confort aux conducteurs professionnels. Cette coiffe de siège connectée intègre des capteurs qui analysent des données liées à l'état physique et psychologique des conducteurs. Le système peut ainsi détecter un état de fatigue ou de stress en amont et appliquer des contre-mesures pour plus de sécurité, de confort et de bien-être au volant.

La conduite autonome élargira le champ des usages au sein de l'habitacle. Les sièges ne devant plus nécessairement être fixés verticalement et orientés vers l'avant, de nouvelles solutions devront être imaginées pour les ceintures de sécurité et les airbags. Faurecia travaille à l'adaptation et au développement de systèmes de sécurité qui permettront aux passagers de continuer à voyager en toute sécurité quelle que soit la position de leur siège, en mode conduite, travail ou détente.

L'engagement de Faurecia pour la sécurité se matérialise aussi entre autres par sa participation à des groupes de travail portant sur le VIAQ (*Vehicle Interior Air Quality*) auprès des Nations Unies, en collaboration avec des représentants des constructeurs. L'objectif est de veiller à la santé des personnes à bord et d'améliorer continuellement les connaissances de Faurecia et de l'industrie automobile sur les méthodologies de mesures et sur les impacts des produits du Groupe présents à l'intérieur du véhicule.

### 4.3.2.3. Mesures prises pour la qualité

Faurecia a l'ambition de dépasser les attentes de ses clients, ce qui lui permet de créer toujours plus de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. À cette fin, une réflexion basée sur les risques du Groupe est conduite et coordonnée par la direction de la conformité, sous l'autorité du comité des risques.

Les dirigeants de Faurecia sont déterminés à fournir de manière permanente les ressources nécessaires au bon fonctionnement des systèmes de qualité du Groupe, détaillés ci-dessous, à l'atteinte des objectifs de qualité et à la préservation de la culture de la performance du Groupe.

■ **Le Faurecia Excellence System**

Le *Faurecia Excellence System* (FES) gouverne l'organisation de la production et des opérations de Faurecia. Il est conçu pour améliorer en continu la performance qualité, coût, livraison et sécurité du Groupe.

Le FES est conforme aux exigences des standards de qualité, environnement et sécurité de l'industrie automobile (ISO 9001, IATF 16949, ISO 14001, OHSAS 18001). Il bénéficie de plus de 15 ans d'expérience de Faurecia et a été enrichi en permanence des meilleures pratiques internes et externes de la production allégée (*Lean manufacturing*).

Le FES permet de sécuriser une performance opérationnelle appropriée des sites de production de Faurecia, quelles que soient leur position géographique et leurs spécificités locales d'activité, grâce à des méthodes de travail et un langage communs.

■ **Le Faurecia's Program Management System**

Faurecia entretient des relations étroites avec l'ensemble des constructeurs automobiles mondiaux, avec lesquels le Groupe collabore à la conception et au développement de produits adaptés aux besoins spécifiques de chaque marque. Une fois en phase de production, les responsables de ces nouveaux programmes supervisent leurs équipes pour s'assurer que le calendrier, les coûts et le niveau de qualité attendus sont respectés. Cela est fait au moyen du *Program Management System* (PMS) de Faurecia, qui comporte cinq phases, chacune jalonnée de revues intermédiaires permettant de valider son avancement :

- acquisition et vérification des besoins du client ;
- développement du produit ;
- validation du produit et développement du processus de fabrication ;
- industrialisation et validation des moyens de production ;
- montée en cadence et démarrage série.

Faurecia a de plus mis en place la notion d'excellence en management de programme, dans le but de garantir la qualité tout au long du processus de développement. Cette nouvelle approche reprend les éléments précités et y ajoute :

- des audits système sur les impératifs du programme pour en assurer la rigueur d'application ;
- des indicateurs de performance revus mensuellement avec anticipation des risques.

**RÉSULTATS QUALITÉ**

La performance qualité est principalement liée à l'application rigoureuse des méthodes du plan de rupture qualité Faurecia ainsi qu'à des actions spécifiques liées à l'application des basiques qualité. En 2017, un plan de renforcement a, en effet, été initié afin de garantir l'application des fondamentaux qualité et de 20 règles liées aux caractéristiques sécurité et réglementation, qui impliquent tous les collaborateurs du Groupe au quotidien. Pour cela, le nombre d'audits qualité menés sur les sites de production a été renforcé. Faurecia est désormais reconnue par ses principaux clients pour avoir atteint l'un des meilleurs niveaux mondiaux en termes de qualité.

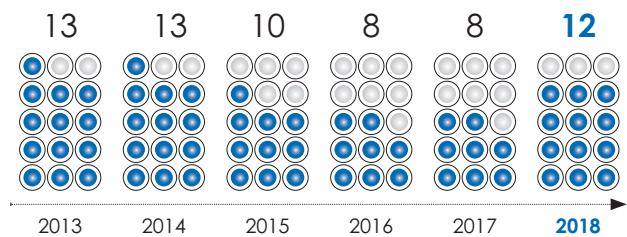
En 2018, Faurecia a lancé un événement annuel, « La Journée Mondiale de la Qualité » dans l'ensemble de ses sites afin d'accroître la reconnaissance de l'engagement qualité vis-à-vis des clients, actionnaires et collaborateurs.

Courant 2018, le Groupe a initié la mise en place d'une application afin de mesurer et de s'assurer de la satisfaction de ses clients.

Faurecia a profité de son expérience dans la résolution des problèmes de qualité pour faire continuellement évoluer sa méthodologie, le *Quick Response Continuous Improvement* (QRCI). Le QRCI est une attitude de management selon laquelle tout défaut doit faire l'objet d'une action corrective au plus tard dans les 24 heures, puis d'une analyse complète et factuelle pour déterminer les causes des problèmes rencontrés, les solutions techniques et la transversalisation. Le QRCI est appliqué à tous les niveaux du Groupe, depuis l'opérateur sur la ligne de production jusqu'à l'encadrement des ateliers et la direction des sites, mais également au sein des équipes de développement projets et des centres de développement.

**4.3.2.4. Indicateurs de suivi des résultats**

La performance qualité de Faurecia est mesurée en pièces rejetées par million de pièces livrées aux clients (ppm) calculée en moyenne semestrielle. Cette performance est maintenant stabilisée à un résultat inférieur à l'objectif de 15 ppm, suivant l'objectif fixé par le Groupe.





### 4.3.3. Devoir de vigilance et achats responsables dans la chaîne d'approvisionnement **DPEF**

#### 4.3.3.1. Enjeux liés au Devoir de vigilance

Afin de répondre aux exigences de la loi 2017-399 du 27 mars 2017, Faurecia a mis en place un plan de vigilance, avec pour objectif d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement résultant des activités du Groupe et celles des sous-traitants et fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

Les aspects de ce plan de vigilance relatifs aux activités propres de Faurecia sont respectivement décrits dans le sous-chapitre 4.1 pour l'aspect social ainsi que dans le sous-chapitre 4.2 pour l'aspect environnemental, et le chapitre 3.1 sur l'éthique des affaires.

Ce plan s'applique à l'ensemble du groupe Faurecia opérant dans de nombreux pays et ayant recours à de nombreux fournisseurs localisés dans différents pays pour ses approvisionnements en matières premières et pièces élémentaires.

Faurecia dispose d'une direction des achats Groupe, qui a mis en place une politique d'achats durables nommée *Buy Beyond*, qui traduit l'engagement de Faurecia à respecter la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail, la Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement et la Convention des Nations Unies contre la Corruption.

Conformément à la loi, cette section présente d'une manière synthétique le plan de vigilance de Faurecia, ainsi que sa mise en application, en cinq parties distinctes : (1) identification et cartographie des risques, (2) procédures d'évaluation des filiales, sous-traitants et fournisseurs, (3) actions d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves, (4) mise à disposition d'un système d'alerte et de recueil des signalements et (5) dispositif de suivi des mesures mises en œuvre.

#### 4.3.3.2. Rappel sur la cartographie des risques

Les risques et opportunités extra-financiers de Faurecia sont intégrés et détaillés au chapitre 2 sur les Risques, selon les exigences de la Déclaration de performance extra-financière. Cette section contient également une description des acteurs et des systèmes en matière de contrôle interne et de gestion des risques pour Faurecia.

#### 4.3.3.3. Procédures d'évaluation des filiales, sous-traitants et fournisseurs

La politique d'achats *Buy Beyond* est appliquée tout d'abord à travers une procédure d'évaluation des risques applicable aux filiales du Groupe ainsi qu'à l'ensemble de ses fournisseurs majeurs. Cette procédure consiste en l'utilisation par tous les acheteurs de Faurecia de 4 critères quantitatifs, auxquels

ils ajoutent une évaluation qualitative basée sur leur propre expérience ou vision du fournisseur :

1. **Évaluation Globale** : Cette évaluation prend en compte l'environnement général des affaires du pays concerné (*World Economic Forum publications*) ainsi que des éléments historiques de taux de change et d'inflation ;
2. **Financial Screening** : Évaluation fondée sur les performances financières de la Société considérée (via un *screening* général ou des études *ad hoc* plus approfondies) ;
3. **CSR Screening**, avec le partenaire EcoVadis, couvrant les éléments de *Fair Business Practices* :
  - évaluation de l'organisation sur sa capacité à mettre en place des actions tangibles pour assurer la protection des données, combattre la corruption, la fraude, les pratiques anti-concurrentielles, le blanchiment d'argent et éviter les conflits d'intérêt ;
  - *Labor Practices* : évaluation du degré de maturité de l'organisation en fonction des réponses apportées sur la santé et sécurité des employés, les conditions de travail, les relations sociales, le travail forcé et le travail des enfants, la discrimination et le respect des droits fondamentaux ;
  - *Environnement et Sustainable procurement* : évaluation de la politique formalisée, des mécanismes de vérification et des certifications obtenues ;
4. **Dépendance économique** : évaluation du niveau de dépendance mutuelle avec les fournisseurs, permettant de pondérer le niveau du plan d'action à mettre en place.

L'ensemble de ces critères permettent aux acheteurs de construire un plan d'action circonstancié.

Le Groupe s'appuie notamment sur cette évaluation et l'audit documentaire associé pour mettre en œuvre la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au Devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Les audits qualité fournisseurs, qui sont un prérequis pour intégrer le panel Faurecia de fournisseurs « directs », englobent également les aspects RSE.

Dans ce contexte, les équipes achats de Faurecia se font accompagner par son partenaire externe en RSE EcoVadis dont l'expertise en la matière permet de mieux comprendre, vérifier et optimiser les pratiques des fournisseurs en matière de responsabilité sociale, environnementale et économique. Cette évaluation externe et l'audit documentaire associé de conformité RSE des fournisseurs, sont en ligne avec la structure et les exigences énoncées dans le code de conduite et mesurent également le respect de la réglementation REACH ainsi que la réglementation portant sur les minerais de conflit. En plus du partenariat avec EcoVadis, Faurecia a mis en place un processus de *screening* permettant d'évaluer le niveau de protection contre les incendies, ainsi que le niveau de risque lié aux catastrophes naturelles.

À titre d'exemple, à fin 2018, le groupe Faurecia a évalué les performances RSE d'environ 1 705 fournisseurs, soit environ 70 % des fournisseurs.

Cette évaluation est intégrée dans les processus achats et systématiquement prise en compte lors des attributions des marchés et est aussi intégrée dans les critères d'évaluation de performance des fournisseurs.

#### 4.3.3.4. Actions d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves

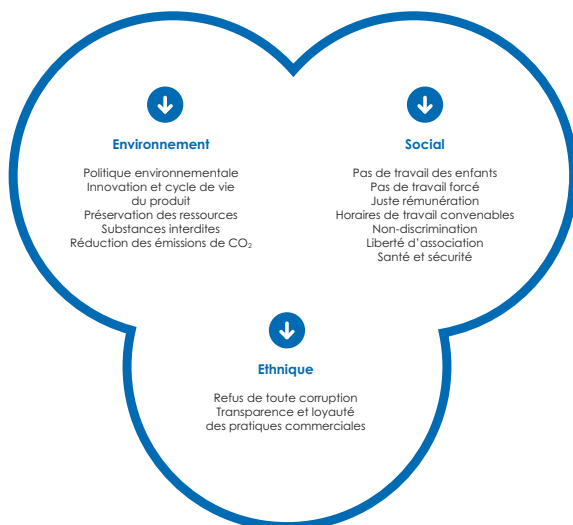
Faurecia a mis en place des processus pour garantir le bon fonctionnement des systèmes de management des risques à tous les niveaux :

- l'évaluation complète des risques, incluant l'évaluation RSE fait partie du processus d'entrée d'un fournisseur au panel de Faurecia ;
- le niveau de qualification d'un fournisseur dépend de son niveau de risque final, tout au long de son cycle de vie ;
- un management précis des substances via la participation systématique au système de collecte des données *International Material Data System* (IMDS) dès la phase de conception permet à Faurecia et à ses clients de prévenir tout usage non autorisé.

Le système d'atténuation des risques de Faurecia repose également sur sa politique *Buy Beyond*, par laquelle le Groupe s'engage à fonder sa croissance sur des actes et des comportements socialement responsables dans toutes ses activités et dans tous les pays où le Groupe a des activités internes et externes. Dans cette perspective, Faurecia s'engage à établir des relations étroites et sur le long terme avec ses fournisseurs, fondées sur la croissance et le bénéfice mutuels. Pour les fournisseurs à risque, sur l'ensemble des critères, un plan d'action est demandé depuis 2018. L'objectif en 2019 sera de suivre et de s'assurer que ces plans d'actions sont effectifs.

Ainsi, il est demandé aux fournisseurs de respecter la politique d'achats *Buy Beyond*, à travers l'application, dans leur propre organisation et dans leur propre chaîne logistique globale, du code de conduite fournisseurs et sous-traitants, mis en place par Faurecia en 2013 qui est, de surcroît, systématiquement intégré dans les documents de consultation obligatoires envoyés aux fournisseurs.

Les engagements généraux exigés de la part des fournisseurs portent sur le respect des lois et la gestion responsable de la chaîne logistique et peuvent être décrits comme suit :



Outre les mesures mises en œuvre dans le cadre de la politique d'achats *Buy Beyond*, Faurecia a également mis en place des systèmes de management des substances tout au long de la chaîne d'approvisionnement, des fournisseurs vers le client, pour tous les produits livrés par Faurecia.

L'évolution de la sous-traitance fait l'objet d'indicateurs chiffrés figurant à la section 4.1.6 du présent document de référence.

En 2018, Faurecia a été récompensé par EcoVadis pour son programme *Buy Beyond*, dans le cadre des *Sustainable Procurement Leadership Awards*.

#### 4.3.3.5. Mise à disposition d'un système d'alerte et de recueil des signalements

Le dispositif d'alerte de Faurecia, détaillé dans la partie 3.2.2 et revu dans le cadre de mise en conformité avec la loi Sapin II, peut être utilisé par les employés du Groupe pour signaler les atteintes relatives aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement. Faurecia ne dispose pas à ce jour de dispositif d'alerte dédié spécifiquement aux fournisseurs.

#### 4.3.3.6. Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre

La procédure officiellement mise en place en novembre 2018 a déjà été éprouvée en test sur environ 250 fournisseurs importants de Faurecia. Le déploiement continue progressivement.

Suite à la création de la méthodologie, un plan de formation a été construit à destination des équipes achats. Un déploiement progressif est prévu tout au long de l'année 2019.

Un suivi de l'activité est également mis en place afin de traiter les zones de risques de manière appropriée.

Le suivi se fait sur les différents axes cités en 3.4.3.

## 4.3.4. Risque de défaillance du fournisseur

### 4.3.4.1. Enjeu lié au risque de défaillance du fournisseur

Faurecia fait face à des enjeux majeurs en ce qui concerne ses fournisseurs. Leur défaillance, des ruptures de stock imprévues, des défauts de qualité, des mouvements sociaux et toute autre perturbation dans l'approvisionnement dont ils sont responsables impliquent des risques financiers, par leur impact potentiel sur l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe, mais entraînent aussi des risques d'image et des risques juridiques liés au non-respect des obligations contractuelles.

La qualité de la relation que Faurecia entretient avec les fournisseurs est une valeur clé pour le Groupe. Faurecia crée et développe ainsi des relations durables avec un nombre limité de partenaires de fournisseurs à travers le monde, sur la base de la confiance, des normes élevées et des avantages mutuels.

La volonté du Groupe et sa stratégie inhérente de gestion des fournisseurs sont en conséquence de déployer une démarche cohérente et permanente, permettant non seulement de réduire voire d'éviter ces risques mais aussi et surtout de générer à moyen et long termes une amélioration constante de la chaîne de valeur. Cette amélioration, en bénéficiant à Faurecia ainsi qu'à ses fournisseurs, et sous-fournisseurs, leur permet d'assurer leur développement durable tant sur le plan technique et production que sur le plan financier.

### 4.3.4.2. Mesures prises pour les fournisseurs

La gestion formalisée des relations permet à Faurecia d'intégrer une valeur commune durable grâce à de solides relations avec les fournisseurs stratégiques. Le Groupe se concentre sur la création de valeur durable grâce à l'organisation sophistiquée de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, en sélectionnant les meilleurs fournisseurs en termes de coût total, y compris la qualité, la fiabilité et la rapidité de la livraison.

La performance du produit final étant déterminée pendant la phase de développement, la gestion efficace du programme est la clé d'un succès commun. L'objectif de Faurecia est de travailler en étroite collaboration avec ses fournisseurs par le biais de partenariats. Faurecia a pour objectif de fournir un cadre commun à l'ensemble de l'activité de Faurecia au cours

de la phase de développement, ce qui permet au Groupe de développer des produits compétitifs et robustes qui répondent à ses attentes en matière de qualité, de coût et de livraison, grâce à une approche structurée. Le *Program Management System (PMS)* est l'outil de gestion que Faurecia utilise durant ces phases.

La qualité et la fiabilité des productions des fournisseurs de Faurecia, leur solvabilité et leur pérennité sont l'objet d'une surveillance attentive pour notamment assurer la sécurité des approvisionnements. Ainsi la performance opérationnelle et financière du panel des fournisseurs de Faurecia est suivie en permanence pour mener à bien toutes les actions de restructuration et de sécurisation qui pourraient s'avérer nécessaires à la sécurité des approvisionnements (quantités et coûts).

La gestion du risque est également menée via une approche holistique prenant en compte les risques géopolitiques, sociaux, éthiques, économiques et financiers, ainsi que le suivi de points très spécifiques soit liés au fournisseur tel que la maîtrise du risque d'incendie ou liés à la gestion du fournisseur lui-même comme le suivi du niveau d'affaire qui lui est confié.

Les équipes achats de Faurecia accompagnent les fournisseurs dans leur développement et dans la réduction de leurs risques tant industriels que financiers, notamment par un soutien opérationnel d'amélioration de leur efficacité qualité, logistique et de maîtrise des coûts. Elles accompagnent également les fournisseurs dans leur développement à l'international. En outre, toute nouvelle commande à un fournisseur résulte d'une décision d'un comité de *sourcing* après examen qui inclut une évaluation des risques liés à ce fournisseur et la politique de panel fournisseur est, de surcroît, suivie par une organisation achat dédiée par famille de produits.

### 4.3.4.3. Indicateurs de suivi des résultats

Les PF4 (incident « qualité » détecté chez le client) ainsi que les autres types d'incidents sont suivis et consolidés. Les ppm sont également suivis. Les fournisseurs générant des incidents ou des ppm doivent mettre en place des actions de sécurisation ainsi que des actions de résolution du problème. Un processus d'escalade interne nous permet d'apporter le niveau de soutien adéquat au fournisseur dans la résolution du problème.



### 4.3.5. Engagement auprès des communautés

#### ■ Enjeux liés à l'engagement auprès des communautés

Le Groupe mène ses engagements auprès des communautés sur les sujets d'emploi local, de volontariat, de mécénat et d'éducation, tout en prenant soin de développer et de maintenir un dialogue constructif et positif avec l'ensemble de ses parties prenantes, en particulier celles concernées par l'ancrage local de ses activités. Le Groupe facilite et promeut dès lors les initiatives solidaires et citoyennes de ses collaborateurs via des démarches volontaires.

#### ■ En matière d'emploi et de développement régional

Faurecia a un impact socio-économique important sur les régions dans lesquels il est implanté, au travers principalement de sa politique d'emploi. La démarche du Groupe est coordonnée au niveau mondial par la direction des ressources humaines, mais les différentes directions géographiques bénéficient d'une autonomie en ce qui concerne les initiatives locales. Ainsi, certains pays ont mis en place des programmes spécifiques pour faciliter l'intégration de jeunes diplômés occupant leur premier emploi au sein du Groupe.

Le programme de rotation en États-Unis, par exemple, offre aux diplômés la possibilité de faire un parcours qui inclut des missions dans plusieurs départements de la Société et un accompagnement individuel par le mentor de l'encadrement supérieur. Le « Challenge innovation » en Chine est disponible pour tous les jeunes diplômés qui ont rejoint la Société dans l'année, pour accélérer leur intégration et créer un esprit de communauté. Le Groupe offre également le programme de volontariat international en entreprise (VIE), ouvert à de jeunes diplômés ou de jeunes actifs originaires de France et d'autres pays de l'Union Européenne.

Dans les nombreux pays où le Groupe est implanté, Faurecia a noué des partenariats privilégiés avec des écoles, universités et autres établissements supérieurs, dont l'emplacement géographique et l'offre de formation répondent le mieux à ses besoins. Les réseaux d'ambassadeurs, composés des anciens élèves de ces établissements qui travaillent aujourd'hui chez Faurecia, jouent un rôle clé pour relayer les opportunités de stages et d'emplois auprès des étudiants, mais aussi expliquer des parcours de carrière et des métiers de l'entreprise aux futurs employés.

#### ■ Initiatives en faveur des populations riveraines et locales

Faurecia a une initiative mondiale nommée FUELS (« Faurecia Unit ses Employés autour d'actions Locales de Solidarité »). Ce programme mobilise de façon régulière les sites et collaborateurs de Faurecia autour de nombreuses initiatives auprès des communautés locales.

Le programme FUELS a vu le jour en Amérique du Nord en 2010, où il a d'abord pris la forme d'une collecte alimentaire annuelle. Déployé à l'échelle du Groupe depuis 2014, le programme a également vu son champ d'application s'élargir, pour répondre à des problématiques plus locales, d'ordre économique, social et culturel.

Ces deux dernières années, une vingtaine de campagnes FUELS ont été menées dans douze pays à travers le monde, les sites de Faurecia ont lancé plus de 25 autres initiatives sociétales, et le Groupe continue à étendre le programme.

Par ailleurs, de plus en plus de programmes de bénévolat se mettent en place comme des journées de sensibilisation à la sécurité routière (Mexique), aux gestes qui sauvent (Pologne) ou au recyclage et à l'environnement (Chine).

#### ■ Les conditions du dialogue avec les parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes est au cœur de l'engagement de Faurecia et constitue un vecteur clé de son ancrage local. Il implique les différents métiers et fonctions du Groupe, qui contribuent à la démarche proactive et constructive.

Faurecia dialogue quotidiennement avec plusieurs interlocuteurs privilégiés, tels que :

- Fournisseurs ;
- Clients ;
- Partenaires de recherche ;
- Partenaires industriels ou commerciaux ;
- Communauté financière ;
- Organismes de certification ;
- Monde de l'enseignement.

En 2018, Faurecia a mis en place et maintenu différentes conditions et outils de dialogue adaptées aux spécificités locales des pays dans lesquels il est implanté avec un certain nombre de parties intéressées ou parties prenantes à son activité.

Parties prenantes	Modalités de dialogue	Faits marquants/Actions
Fournisseurs	Travail collaboratif continu Organisation de conventions Remise de récompenses Réunions de suivi stratégique Réunions d'innovation Site internet corporate pour communication des Informations RSE	En 2018, Faurecia a été récompensé par EcoVadis pour son programme <i>Buy Beyond</i> , dans le cadre des <i>Sustainable Procurement Leadership Awards</i>
Clients	Travail collaboratif continu <i>Faurecia Program Management System</i>	Récompense « innovation » dans le cadre du « 2018 groupe Renault Suppliers event » Certification Hyundai Quality 5 Star et « best supplier of 2017 Award » par Hyundai en Corée
Partenaires de recherche	Chaires industrielles en association avec des universités et des Instituts de Recherche Technologique Démarches de coopérations spécifiques Recherche et évaluation de start-ups Partenariats d'innovation	Collaboration avec Clean Air Asia pour accélérer l'adoption de solutions d'amélioration de la qualité de l'air en Asie
Partenaires industriels ou commerciaux	Partenariats stratégiques Joint-ventures Acquisitions	Partenariat avec Hella, nouvelle joint-venture avec Wuling Industry, Acquisition définitive de Parrot
Communauté financière	Communication de documentation couvrant l'activité, la stratégie et l'information financière réglementaire Communication ciblée vers les analystes financiers et investisseurs institutionnels Rencontres entre la direction générale et les acteurs du marché financier Numéro vert pour les actionnaires individuels	Capital Markets Day 2018 avec présentation de 10 expériences de mobilités
Monde de l'enseignement	Réseau d'ambassadeurs Rallyes étudiants Salons pour l'emploi Ateliers Études de cas Partenariats Visites de sites pour les étudiants	Faurecia Innovation Challenge au Mondial de l'Automobile 2018 Certification « Top Employer Europe » pour la gestion du capital humain Labellisation « Happyindex® Trainees » en France

## 4.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1050 (portée d'accréditation disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Faurecia (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

### Responsabilité de l'entité

Il appartient au conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après les « Référentiels ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- La conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- La sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce,

à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- Le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- La conformité des produits et services aux réglementations applicables.

### Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de

l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;

- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1 :
  - Des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-après : la division NAO, dont les sites de Columbus North (Etats-Unis) et Hermosillo (Mexique) pour le BG Faurecia Clean Mobility, la division SER IB, dont les sites de Vigo et Ourense (Espagne), ainsi que le site de Puebla Techno (Mexique), pour le BG Faurecia Interiors, le site de Magny-Vernois (France) pour le BG Faurecia Seating, qui couvrent entre 8 % et 21 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (8 % des effectifs, 16 % des consommations d'énergie, 15 % des matières premières métalliques consommées, 10 % des matières premières plastiques consommées, 21 % des fibres consommées, 17 % des quantités de composés organiques volatils émises, 15 % des déchets totaux générés),
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1 ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation ;
- Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre septembre 2018 et février 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ dix semaines.

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment la direction du développement durable, la direction des ressources humaines, la direction des relations sociales, la direction des risques, la direction qualité et hygiène-sécurité-environnement, la direction technique et la direction des achats.

## Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

## Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

La prévention du risque « devoir de vigilance dans les opérations » repose, pour sa composante droits fondamentaux, sur le Code Ethique de l'entité. Les résultats associés présentés dans la Déclaration ne couvrent pas l'ensemble des sous-risques identifiés.

Paris-La Défense, le 17 avril 2019

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Eric Mugnier

Associé développement durable

Associé

Jean-François Bêlorgey

## Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

### INFORMATIONS SOCIALES

#### Informations quantitatives

##### (incluant les indicateurs clés de performance)

- Effectif total inscrit et répartition par contrat
- Taux de démission pour la population managers et professionnels
- Part de managers et professionnels débutants récemment diplômés à l'embauche
- Nombre d'accords d'établissement ou d'entreprise signés au cours de l'exercice
- Nombre d'heures de formation
- Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt
- Taux de fréquence des accidents de travail avec et sans arrêt

#### Informations qualitatives (actions ou résultats)

- Le recrutement, le développement, la gestion de carrière et la fidélisation des talents
- Les dispositifs d'évaluation de la performance des collaborateurs
- Le dialogue social (organisation, contexte et bilan des accords)
- Les conditions de santé et sécurité au travail (organisation, procédures et résultats des politiques mises en œuvre au niveau du Groupe et des Business Groups)

### INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

#### Informations quantitatives

##### (incluant les indicateurs clés de performance)

- Nombre et part des sites de production certifiés ISO 14001
- Tonnes de déchets ainsi que leur ratio par unité de chiffre d'affaires
- Tonnes de plastiques utilisés ainsi que leur ratio par unité de chiffre d'affaires
- Tonnes de métal utilisé ainsi que leur ratio par unité de chiffre d'affaires
- La répartition en pourcentage des quantités de déchets par filière de traitement en fonction des continents, le taux de recyclage des déchets (en externe)
- Consommations d'énergie ainsi que leur ratio par unité de chiffre d'affaires
- Emissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) ainsi que leur ratio par unité de chiffre d'affaires
- Emissions de composés organiques volatils

#### Informations qualitatives (actions ou résultats)

- L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions
- Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement
- Les mesures et résultats des moyens mis en œuvre pour améliorer l'efficacité énergétique et l'empreinte carbone des sites
- Les impacts environnementaux des sites de production et les moyens consacrés à leur atténuation (prévention et gestion des déchets, utilisation raisonnée des ressources et limitation des émissions de composés organiques volatils et de l'utilisation de produits dangereux)
- Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment l'usage des biens et services qu'elle produit (scope 3), Les solutions et produits développés pour contribuer à l'amélioration de la qualité de l'air et de l'empreinte carbone des produits (systèmes de réduction des émissions, outils employés pour le développement d'innovations environnementales)
- Les enjeux liés à l'innovation responsable et à la compétitivité

### INFORMATIONS SOCIÉTALES

#### Informations quantitatives

##### (incluant les indicateurs clés de performance)

- Total des fournisseurs ayant fait l'objet d'une évaluation de la performance RSE
- Pièces rejetées par million de pièces livrées aux clients de Faurecia

#### Informations qualitatives (actions ou résultats)

- Les actions engagées pour le respect des droits fondamentaux
- Les mesures mises en œuvre pour la qualité et la sécurité des produits ainsi que leurs résultats
- Les procédures d'évaluation RSE des sous-traitants et fournisseurs



# 5

## Assemblée générale mixte du 28 mai 2019

<b>5.1. Ordre du jour</b>	<b>282</b>
À caractère ordinaire	282
À caractère extraordinaire	283
<b>5.2. Exposé des motifs des résolutions</b>	<b>284</b>
5.2.1. Exposé des motifs des résolutions à titre ordinaire	284
5.2.2. Exposé des motifs des résolutions à titre extraordinaire	297
<b>5.3. Résolutions</b>	<b>301</b>
À caractère ordinaire	301
À caractère extraordinaire	304
<b>5.4. Informations relatives aux administrateurs dont la nomination est soumise au vote</b>	<b>310</b>
<b>5.5. Informations relatives aux administrateurs dont la cooptation est soumise au vote</b>	<b>312</b>
<b>5.6. Rapports des commissaires aux comptes</b>	<b>313</b>
5.6.1. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	313
5.6.2. Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction de capital	316
5.6.3. Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription	316
5.6.4. Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	318
5.6.5. Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	319



## 5.1. Ordre du jour

### À caractère ordinaire

**Première résolution** – Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 – Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement.

**Deuxième résolution** – Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

**Troisième résolution** – Affectation du résultat de l'exercice, fixation du dividende.

**Quatrième résolution** – Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés – Constat de l'absence de convention nouvelle.

**Cinquième résolution** – Renouvellement d'Ernst & Young Audit aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire, non-renouvellement et non-remplacement d'Auditex aux fonctions de commissaire aux comptes suppléant.

**Sixième résolution** – Nomination de Mazars en remplacement de PricewaterhouseCoopers Audit, aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire, non-renouvellement et non-remplacement de M. Étienne Boris aux fonctions de commissaire aux comptes suppléant.

**Septième résolution** – Ratification de la nomination provisoire de M. Philippe de Rovira en qualité d'administrateur.

**Huitième résolution** – Ratification de la nomination provisoire de M. Grégoire Olivier en qualité d'administrateur et renouvellement de son mandat.

**Neuvième résolution** – Nomination de Mme Yan Mei en qualité d'administratrice.

**Dixième résolution** – Nomination de M. Peter Mertens en qualité d'administrateur.

**Onzième résolution** – Nomination de M. Denis Mercier en qualité d'administrateur.

**Douzième résolution** – Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération du président du conseil d'administration.

**Treizième résolution** – Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération du directeur général.

**Quatorzième résolution** – Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé à Michel de Rosen, président du conseil d'administration.

**Quinzième résolution** – Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé à Patrick Koller, directeur général.

**Seizième résolution** – Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond, suspension en période d'offre publique.

**Dix-septième résolution** – Ratification du transfert de siège social du 2, rue Hennape, 92000 Nanterre au 23-27, avenue des Champs-Pierreux, 92000 Nanterre.



## À caractère extraordinaire

**Dix-huitième résolution** – Autorisation à donner au conseil d'administration en vue d'annuler les actions rachetées par la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du code de commerce, durée de l'autorisation, plafond.

**Dix-neuvième résolution** – Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte), et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte) avec maintien du droit préférentiel de souscription ou pour augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, sort des rompus, faculté d'offrir au public les titres non souscrits, suspension en période d'offre publique.

**Vingtième résolution** – Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte), et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte), avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public et/ou en rémunération de titres dans le cadre d'une offre publique d'échange, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, faculté de limiter au montant des souscriptions ou de répartir les titres non souscrits, suspension en période d'offre publique.

**Vingt et unième résolution** – Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions

ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte), et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires (de la Société ou d'une filiale directe ou indirecte), avec suppression du droit préférentiel de souscription par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, faculté de limiter au montant des souscriptions ou de répartir les titres non souscrits, suspension en période d'offre publique.

**Vingt-deuxième résolution** – Autorisation d'augmenter le montant des émissions en cas de demandes excédentaires, suspension en période d'offre publique.

**Vingt-troisième résolution** – Autorisation à donner au conseil d'administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique liés, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, durée de l'autorisation, plafond, durée de la période d'acquisition notamment en cas d'invalidité.

**Vingt-quatrième résolution** – Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du code du travail, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, possibilité d'attribuer des actions gratuites en application de l'article L. 3332-21 du code du travail.

**Vingt-cinquième résolution** – Pouvoirs pour les formalités.

## 5.2. Exposé des motifs des résolutions

### 5.2.1. Exposé des motifs des résolutions à titre ordinaire

Les trois premières résolutions qui sont soumises à votre vote portent sur l'approbation des comptes de l'exercice 2018 et l'affectation du résultat.

La quatrième résolution concerne les conventions et engagements dits réglementés.

Les cinquième et sixième résolutions concernent le renouvellement/la nomination des commissaires aux comptes titulaires (Ernst & Young Audit et Mazars) pour une durée de six exercices. L'objet des cinquième et sixième résolutions est également de prendre acte de la fin et de l'absence de renouvellement des mandats des commissaires aux comptes suppléants (Auditex et M. Étienne Boris) étant donné qu'il n'y a plus d'obligation légale d'avoir des commissaires aux comptes suppléants.

La gouvernance fait l'objet des septième à onzième résolutions. La septième résolution porte sur la ratification de la cooptation de M. Philippe de Rovira en qualité d'administrateur et la huitième résolution porte sur la ratification de la cooptation de M. Grégoire Olivier en qualité d'administrateur et sur le renouvellement de son mandat. Les neuvième, dixième et onzième résolutions portent sur la nomination de trois nouveaux administrateurs.

Les douzième et treizième résolutions ont pour objet, en application de l'alinéa 1 de l'article L. 225-37-2 du code de commerce, de soumettre à votre vote les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

L'objet des quatorzième et quinzième résolutions est de recueillir votre vote sur les éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux versée ou attribuée au titre de l'exercice écoulé et ce, en application de l'article L. 225-100 alinéa II du code de commerce.

La seizième résolution porte sur le programme de rachat d'actions.

Enfin, la dix-septième résolution porte sur la ratification du transfert de siège social.

#### 5.2.1.1 Approbation des comptes et affectation du résultat (1<sup>re</sup> à 3<sup>e</sup> résolutions)

##### APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX 2018 (1<sup>re</sup> RÉSOLUTION)

Il vous est demandé d'approuver ces comptes qui font apparaître un bénéfice de 415 679 803,69 euros.

Il vous est également demandé d'approuver le montant global des dépenses et charges visées au 4<sup>e</sup> de l'article 39 du code

général des impôts, soit la somme de 140 852,06 euros, qui correspond à la part non déductible des loyers des véhicules de tourisme, ainsi que l'impôt correspondant qui s'est élevé à 48 495,36 euros.

##### APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS 2018 (2<sup>e</sup> RÉSOLUTION)

Il vous est demandé d'approuver ces comptes qui font apparaître un bénéfice net (part du Groupe) de 700 838 109 euros.

##### AFFECTATION DU RÉSULTAT (3<sup>e</sup> RÉSOLUTION)

L'affectation du résultat que nous vous proposons est conforme à la loi et aux statuts de votre Société.

Ainsi, il vous est demandé d'approuver l'affectation du résultat de l'exercice 2018 de la manière suivante :

##### Origine

■ Bénéfice de l'exercice	415 679 803,69 €
■ Report à nouveau	1 170 906 436,63 €
<b>Total à affecter</b>	<b>1 586 586 240,32 €</b>

##### Affectation

■ Dividendes	172 544 751,25 €
■ Report à nouveau	1 414 041 489,07 €
<b>Total affecté</b>	<b>1 586 586 240,32 €</b>

Le conseil d'administration a décidé de proposer le versement d'un dividende de 1,25 euro brut par action.

Lorsqu'il est versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est soumis, soit à un prélèvement forfaitaire unique sur le dividende brut au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A,1 du code général des impôts), soit, sur option expresse, irrévocable et global du contribuable, à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après notamment un abattement de 40 % (article 200 A, 2. et 158° du code général des impôts). Cette option est à exercer lors du dépôt de la déclaration de revenus et au plus tard avant la date limite de déclaration. Le dividende est, par ailleurs, soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 138 035 801 actions composant le capital social au 31 décembre 2018, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le montant du compte de report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Le détachement du dividende interviendrait le 31 mai 2019 et le paiement du dividende serait effectué le 4 juin 2019.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du code général des impôts, nous vous rappelons qu'au cours des trois derniers exercices les distributions de dividendes ont été les suivantes :

Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2015	89 274 690,70 € * soit 0,65 € par action	-	-
2016	124 232 220,90 € * soit 0,90 € par action	-	-
2017	151 839 381,10 € * soit 1,10 € par action	-	-

\* Incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

### 5.2.1.2 Conventions et engagements dits réglementés (4<sup>e</sup> résolution)

Il vous est demandé, au vu du rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, de constater l'absence de convention nouvelle de la nature de celles visées aux articles L. 225-38 et suivants du code de commerce.

Le rapport des commissaires aux comptes rappelle les conventions et engagements autorisés antérieurement à l'exercice 2018 et qui se sont poursuivis au cours de ce même exercice, à savoir :

- un régime de retraite à cotisations définies (article 83 du code général des impôts) et un régime de retraite à prestations définies (article 39 du code général des impôts) mis en place pour l'ensemble du Groupe en France et autorisés au bénéfice de Patrick Koller, en qualité de directeur général délégué puis de directeur général, par décisions du conseil d'administration du 13 avril 2016 et du 25 juillet 2016 et soumis par décision de ce dernier conseil, s'agissant du régime à prestations définies, à condition de performance spécifique pour Patrick Koller ;
- un régime additionnel de retraite spécifique à prestations définies (article 39 du code général des impôts) au bénéfice des membres du comité exécutif de Faurecia, autorisé au bénéfice de Patrick Koller en qualité de directeur général par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016 ;
- une indemnité de départ au bénéfice de Patrick Koller en qualité de directeur général autorisée et soumise à conditions de performance par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016.

### 5.2.1.3 Commissaires aux comptes (5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> résolutions)

Aux termes de la cinquième résolution, il vous est demandé de renouveler Ernst & Young Audit, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée, aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle à tenir dans l'année 2025 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Il vous est également demandé de prendre acte du non-renouvellement et du non-remplacement d'Auditex aux fonctions de commissaire aux comptes suppléant, dont le mandat arrive à échéance à l'issue la présente assemblée, en application de la loi.

Aux termes de la sixième résolution, il vous est demandé de nommer Mazars, qui a été sélectionné suite à une procédure d'appel d'offres, en remplacement de PriceWaterHouseCoopers Audit, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée, aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle à tenir dans l'année 2025 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Il vous est également demandé de prendre acte du non-renouvellement et du non-remplacement de M. Étienne Boris aux fonctions de commissaire aux comptes suppléant, dont le mandat arrive à échéance à l'issue la présente assemblée, en application de la loi.

### 5.2.1.4 Gouvernance (7<sup>e</sup>, 8<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> résolutions)

Aux termes de la septième résolution, il vous est demandé de ratifier la nomination faite à titre provisoire par le conseil d'administration du 19 juillet 2018 de Philippe de Rovira pour la durée du mandat restant à courir de Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon démissionnaire à l'issue du conseil d'administration de même date. Philippe de Rovira exercerait donc son mandat jusqu'à l'issue de l'assemblée tenue en 2021, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Aux termes de la huitième résolution, il vous est demandé de ratifier la nomination faite à titre provisoire par le conseil d'administration du 10 octobre 2018 de Grégoire Olivier pour la durée du mandat restant à courir de Carlos Tavares démissionnaire à l'issue du conseil d'administration de même date, soit jusqu'à l'issue de la présente assemblée. Il vous est également demandé de renouveler Grégoire Olivier, en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée tenue en 2023, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Aux termes de la neuvième résolution, il vous est demandé de nommer Yan Mei, en qualité d'administratrice pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée tenue en 2023, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

L'expertise et le parcours de Yan Mei sont rappelés au chapitre 5.4 du document de référence 2018.

Aux termes de la dixième résolution, il vous est demandé de nommer Peter Mertens, à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2019, en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée tenue en 2023, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Au 1<sup>er</sup> novembre 2019, il aura quitté le groupe Audi.

L'expertise et le parcours de Peter Mertens sont rappelés au chapitre 5.4 du document de référence 2018.

Aux termes de la onzième résolution, il vous est demandé de nommer Denis Mercier, en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée tenue en 2023, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

L'expertise et le parcours de Denis Mercier sont rappelés au chapitre 5.4 du document de référence 2018.

Le conseil d'administration a statué que Yan Mei, Peter Mertens et Denis Mercier sont considérés comme administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, retenu par votre Société comme code de référence en matière de gouvernement d'entreprise.

En conséquence, à l'issue de la présente assemblée générale, le nombre d'administrateurs composant le conseil d'administration de votre Société serait de 15 membres incluant deux administrateurs représentant les salariés.

Compte non tenu des administrateurs représentant les salariés, le conseil d'administration de votre Société serait alors composé de huit membres indépendants, soit plus d'un tiers conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, et il comporterait six femmes, sa composition étant également conforme à la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les conseils d'administration et à l'égalité professionnelle.

## 5.2.1.5 Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions)

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux tels que requis par l'alinéa 1 de l'article L. 225-37-2 du code de commerce résultant de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique sont décrits ci-après, ces paragraphes constituant le rapport prévu à l'alinéa 2 de l'article susvisé présentant les douzième et treizième résolutions respectivement pour le président du conseil d'administration et le directeur général.

À cet égard, le conseil d'administration de Faurecia, agissant sur recommandations du comité de gouvernance pour le président du conseil d'administration et sur recommandations du comité de management pour le directeur général, comités tous deux composés majoritairement d'administrateurs indépendants, veille à appliquer les principes du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF concernant la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Ces principes et critères sont ainsi revus et débattus annuellement par le conseil d'administration qui, lors de sa séance du 15 février 2019, a décidé de poursuivre la politique en la matière initiée en 2017.

## PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (12<sup>e</sup> RÉSOLUTION)

En application des principes du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration veille tout particulièrement à ce que la rémunération du président du conseil d'administration soit adaptée aux missions qui lui sont confiées, établie de manière cohérente avec les bonnes pratiques de marché et conforme à l'intérêt de toutes les parties prenantes à l'activité de la Société.

### Une rémunération fixe

Le conseil d'administration a décidé que la rémunération annuelle fixe est l'unique élément de rémunération du président du conseil d'administration, à l'exclusion de toute autre rémunération (hors avantages en nature).

À compter de 2019, une part de sa rémunération sera attribuée sous forme d'avantage en nature correspondant au temps de l'assistante mise à disposition du président qui est consacré à ses activités autres que celles relatives à la présidence de Faurecia.

Le montant de sa rémunération fixe et de cet avantage en nature s'élèveront au total au montant de la rémunération fixe de 2018.

Le conseil d'administration n'a pas fixé de règle concernant la périodicité de la révision de la rémunération fixe du président du conseil d'administration, étant cependant entendu qu'en pratique cette rémunération est examinée régulièrement par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration procède pour ce faire par référence à un comparatif de rémunérations établi par un conseil externe sur la base d'un échantillon de sociétés cotées françaises disposant d'une structure de gouvernance dissociée et en tenant également compte du profil du président en fonction ainsi que de son rôle tel que figurant dans le règlement intérieur du conseil d'administration et qui est rappelé ci-après :

*« Le président organise et dirige les travaux du conseil d'administration et fait en sorte que le conseil et les comités du conseil fonctionnent de manière efficace, conformément aux principes de bonne gouvernance.*

*Le président doit :*

- promouvoir les normes les plus élevées d'intégrité, de probité et de gouvernance au sein du Groupe, en particulier au niveau du conseil, assurant ainsi l'efficacité de ce dernier ;
- gérer les relations entre les administrateurs/les présidents de comités du conseil et, à cet égard :
  - promouvoir des relations efficaces et une communication ouverte, et créer un environnement qui permet des débats et des échanges constructifs, pendant et en dehors de toute séance, entre les administrateurs et le directeur général,
  - assurer le leadership et la gouvernance du conseil de manière à créer, tant pour le conseil que pour chacun des administrateurs, des conditions d'efficacité globale, et veiller à ce que toutes les questions clés et appropriées soient bien préparées et discutées par le conseil d'administration et les différents comités en temps opportun,
  - fixer, en consultation avec le directeur général et le secrétaire du conseil, le calendrier des réunions du

conseil et l'ordre du jour afin de tenir pleinement compte des enjeux importants pour le Groupe et de ceux qui pourraient être soulevés par les administrateurs, et veiller à ce qu'un temps suffisant soit consacré à une discussion approfondie des sujets significatifs et stratégiques,

- traiter tout conflit d'intérêt,
- mener, avec le comité de gouvernance, le processus d'évaluation du conseil, la recherche de nouveaux membres du conseil et leur programme d'induction ;
- organiser, avec le directeur général et les présidents des différents comités, la préparation des assemblées générales d'actionnaires et en assurer la présidence, superviser les relations avec les actionnaires et assurer une communication efficace avec ces derniers ;
- gérer la relation avec le directeur général :
  - agir en qualité de conseil avisé du directeur général s'agissant de toute question concernant les intérêts et la gestion de la Société,
  - veiller à ce que les stratégies et les politiques arrêtées par le conseil soient efficacement mises en œuvre par le directeur général ; il est, sans préjudice des prérogatives du conseil d'administration et de ses comités, régulièrement informé par le directeur général de tout événement significatif relatif à la stratégie de la Société dans le cadre des orientations fixées par le conseil d'administration ainsi que des grands projets de croissance externe, des opérations financières importantes, des actions sociétales ou encore de la nomination des responsables des Business Groups et des fonctions clés de l'entreprise. Il reçoit de la part de celui-ci toute information utile pour l'animation des travaux du conseil d'administration et des comités,
  - coordonner ou réaliser des missions spécifiques. En particulier, à la demande du directeur général, il peut représenter la Société auprès des parties prenantes, des pouvoirs publics, des institutions financières, des principaux actionnaires et/ou des principaux partenaires commerciaux. »

#### Autres éléments de rémunération

- Avantages en nature :
  - mise à disposition d'une assistante pour ses activités autres que celles relatives à la présidence de Faurecia (à compter de 2019),
  - mise à disposition d'un véhicule ;
- le président ne perçoit pas de jetons de présence ;
- le président du conseil d'administration ne dispose pas de rémunération variable, d'indemnité de départ, d'indemnité de non-concurrence. Le conseil d'administration ne prévoit pas non plus le versement d'une rémunération exceptionnelle.

## **PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL (13<sup>e</sup> RÉSOLUTION)**

En application des principes du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration veille à structurer les différents éléments de la rémunération du directeur général de telle sorte à inscrire les actions de celui-ci dans le long terme et à permettre un alignement effectif de ses intérêts avec l'intérêt général de la Société et de ses actionnaires.

Sur cette base, le conseil d'administration a décidé que la rémunération du directeur général, qui n'est pas salarié, serait structurée comme suit :

### **Rémunération**

La rémunération du directeur général repose sur trois composantes principales :

- une rémunération fixe ;
- une rémunération variable court terme représentant 100 % de la rémunération annuelle fixe à la cible et jusqu'à 180 % au maximum ;
- une rémunération variable long terme qui représente dans l'ensemble de la rémunération une part équivalente à la rémunération variable court terme au maximum ;

étant entendu que la part variable est, au sein de cette rémunération, prépondérante et que le conseil d'administration ne prévoit pas le versement d'une rémunération exceptionnelle.

#### Une rémunération fixe

Le conseil d'administration n'a pas fixé de règle concernant la périodicité de la révision de la rémunération fixe du directeur général, étant cependant entendu qu'en pratique cette rémunération est examinée régulièrement par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration, soucieux de garantir la compétitivité de la rémunération de son directeur général, prend également en compte les résultats d'une étude comparative établie, pour la France et pour l'Europe, par des conseils externes sur la base d'un groupe de sociétés industrielles comparables en termes de chiffre d'affaires, de capitalisation et d'effectifs.

#### Une rémunération annuelle variable

Les conditions de performance intègrent, pour la rémunération annuelle variable, des objectifs quantitatifs qui sont prépondérants et des objectifs qualitatifs ayant pour effet de pouvoir augmenter ou diminuer la rémunération variable, étant entendu que l'attribution d'une rémunération variable soumise à conditions de performance n'est pas réservée au seul directeur général.

Ainsi, la rémunération variable du directeur général peut varier de 0 à 180 % de sa rémunération annuelle fixe en fonction de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs :

- les objectifs quantitatifs ouvrent droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % de la rémunération annuelle fixe.



Ces objectifs quantitatifs sont liés à la marge opérationnelle et au *net cash flow* :

- la marge opérationnelle fixée par référence au budget de l'année N ouvre droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % (pourcentage maximal) de la rémunération annuelle fixe, étant entendu que l'atteinte du budget signifie la réalisation à 100 % de l'objectif. La marge opérationnelle est prise en compte pour 40 % ;
- le *net cash flow* fixé par référence au budget de l'année N ouvre droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % (pourcentage maximal) de la rémunération annuelle fixe étant entendu que l'atteinte du budget signifie la réalisation à 100 % de l'objectif. Le *free cash flow* est pris en compte pour 60 %.

Les niveaux de réalisation attendus de ces objectifs sont arrêtés par le conseil d'administration par référence au budget de l'année N mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité ;

- les objectifs qualitatifs sont fixés chaque année par le conseil d'administration. Ils couvrent des objectifs stratégiques, de développement d'activité, managériaux et/ou en lien avec les valeurs du Groupe et ses convictions en matière de RSE, une pondération est attachée à chacun d'eux et ils sont associés, chaque fois que cela est possible, à des indicateurs quantitatifs.

Ainsi, dès lors que les objectifs quantitatifs de marge opérationnelle et de *net cash flow* sont atteints en tout ou partie, le degré de réalisation des objectifs qualitatifs permet de déterminer un effet multiplicateur de la réalisation des objectifs quantitatifs allant de 0,70 à 1,20. Au cas où la réalisation des objectifs quantitatifs est égale à 0, l'effet multiplicateur des objectifs qualitatifs ne joue pas.

Il est rappelé que conformément à l'alinéa 2 de l'article L. 225-37-2 du code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable décrits ci-dessus est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire statuant sur l'exercice clos le 31 décembre 2018 de l'ensemble des éléments de rémunération dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 II alinéa 2 du même code.

### Une rémunération variable long terme (actions de performance)

Le directeur général est bénéficiaire des plans d'actions de performance mis en place par la Société, soumis à des conditions de performance et de présence identiques à celles fixées pour tous les bénéficiaires des plans (à savoir les 258 membres composant le *Group Leadership Committee* au 31 décembre 2018).

Comme précisé ci-dessus, la rémunération variable long terme du directeur général représente dans l'ensemble de la rémunération une part équivalente à la rémunération variable court terme au maximum.

Ce dispositif a été renforcé en 2018 par la mise en place d'une règle qui prévoit qu'à compter du plan n° 6 et au titre de tous les plans qui seront ultérieurement acquis, le directeur général doit conserver au minimum 30 % des actions effectivement acquises au titre de chaque plan. Cette obligation de seuil en pourcentage par plan cesse de s'appliquer dès lors que le directeur général détient un nombre d'actions correspondant à trois ans de rémunération brute de base en prenant en compte tous les plans d'ores et déjà et redevient applicable dans le cas où le directeur général ne détient plus le nombre d'actions cible correspondant à ce niveau de rémunération brute de base.

La politique de la Société en la matière est fondée sur des principes pérennes, simples et transparents. Ainsi :

- des actions de performance sont attribuées annuellement depuis 2010 à des périodes calendaires identiques, incluant depuis cette date une condition de performance interne, une condition de performance externe et une condition de présence applicables à tous les bénéficiaires français et étrangers des plans ;
- les conditions fixées intègrent également, depuis 2013, une condition de performance externe applicable à tous les bénéficiaires français et étrangers des plans ;
- depuis 2013, la période d'acquisition des plans est de quatre ans à compter de la date d'attribution des plans pour tous les bénéficiaires français et étrangers, les plans ne comportant pas de période de conservation ;
- le nombre d'actions attribuables à la cible dans le cadre de chaque plan est déterminé en utilisant un référentiel externe d'où est déduit un nombre d'actions minimum (50 %) et maximum (130 %). L'attribution définitive dépend, en tout état de cause, de l'atteinte des conditions de performance et de présence.

Les conditions de performance sont les suivantes :

- à hauteur de 60 %, une condition interne qui est, depuis 2016, liée au résultat net du Groupe après impôt (avant 2016, le résultat net avant impôt) et avant prise en compte d'éventuels événements exceptionnels. Cette condition interne est mesurée en comparant le résultat net au 3<sup>e</sup> exercice clos après la date d'attribution des actions de performance à celui prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions de performance ; et
- à hauteur de 40 %, une condition externe qui est la croissance du revenu net par action de la Société mesurée entre le dernier exercice clos avant la date d'attribution des actions et le 3<sup>e</sup> exercice clos après la date d'attribution des actions. Elle est comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.

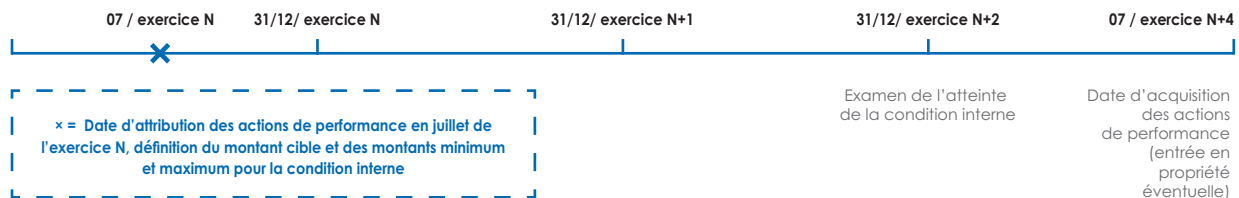
Le groupe de référence est composé des équipementiers automobiles européens et nord-américains suivants :

- Autoliv (Suède)
- Autoneum (ex-Rieter) (Suisse)
- Borg Warner (États-Unis)
- Continental (Allemagne)
- Delphi (États-Unis)
- GKN (Royaume-Uni)
- Adient (États-Unis)
- Lear (États-Unis)
- Magna (Canada)
- Plastic Omnium (France)
- Tenneco (États-Unis)
- Valeo (France)

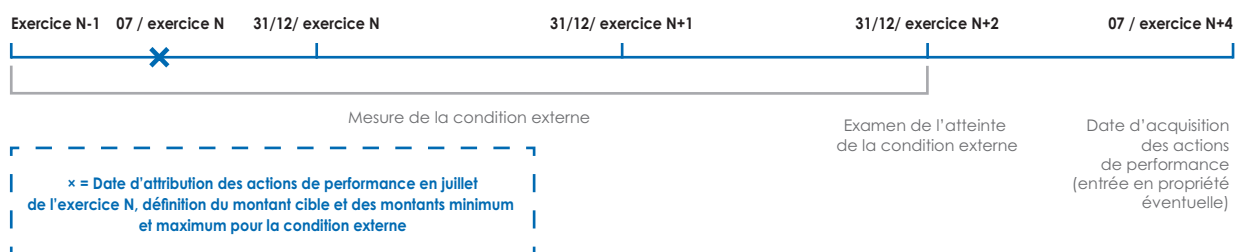
Ce groupe est identique à celui de l'année passée et a vocation à être stable même s'il peut être modifié en cas d'évolution majeure concernant l'un des acteurs le composant.

L'architecture des plans est la suivante :

### Condition interne (résultat net)



### Condition externe (revenu net par action)



Les pratiques de la Société en matière de rémunération long terme sont réexaminées régulièrement afin de s'assurer de leur conformité avec les bonnes pratiques de marché.

### Retraite

Le conseil d'administration a décidé d'attribuer au directeur général le même régime de retraite que celui prévu pour les autres membres du comité exécutif du Groupe.

Ce régime comprend un complément de retraite à cotisations définies, qui bénéficie à l'ensemble des cadres du Groupe en France, et un complément de retraite à prestations définies.

Conformément à la loi, ce complément de retraite à prestations définies est soumis à des conditions de performance.

Le conseil d'administration a également décidé que le montant annuel de la rente de retraite totale servie au directeur général au titre des régimes obligatoires et additionnels du groupe Faurecia ne pourra excéder 45 % de sa rémunération de référence définie comme étant égale à la moyenne annuelle de la rémunération globale brute, perçue au sein de la Société au cours des trois dernières années civiles précédant la cessation d'activité ou le départ du comité exécutif.

À cet égard, la rémunération annuelle globale brute comprend la rémunération annuelle de base et l'ensemble des primes et éléments variables de rémunération afférents aux trois dernières années civiles d'activité précédant la date de cessation d'activité, à l'exclusion de toute indemnité de départ, rémunération exceptionnelle, sommes issues de l'octroi de plans de type actions de performance, avantages en nature et remboursement de frais professionnels, cotisations versées par l'entreprise pour le financement de régimes de retraite et de prévoyance complémentaires et de toutes autres indemnités versées par l'entreprise.

#### Complément de retraite à cotisations définies

Le directeur général est bénéficiaire du régime de retraite à cotisations définies (article 83 du code général des impôts)

ouvert à tous les cadres du Groupe en France ayant au moins un an d'ancienneté au moment du départ à la retraite.

Ce régime porte sur les tranches A et B de la rémunération du bénéficiaire et ouvre droit à cotisations d'un montant de 1 % sur la tranche A et de 6 % sur la tranche B de la rémunération, sans participation du bénéficiaire.

#### Complément de retraite à prestations définies (article 39 du code général des impôts) sous conditions de performance

Le directeur général bénéficie d'un complément de retraite à prestations définies comprenant deux volets :

- un volet ouvert, sous conditions d'éligibilité, à tous les cadres du Groupe en France ayant notamment au moins cinq ans d'ancienneté au moment du départ à la retraite :
  - les prestations sont calculées sur la tranche C uniquement et les droits potentiels augmentent chaque année de 1 % de cette tranche, étant entendu que la rémunération de référence prise en compte au départ en retraite est la moyenne des rémunérations annuelles perçues les trois dernières années en tranche C,
  - le bénéfice de ce régime est, s'agissant du directeur général, adossé à la condition de performance suivante, liée à sa rémunération variable annuelle :
    - en cas d'atteinte des objectifs de rémunération variable annuelle à hauteur de 80 % ou au-delà, une augmentation de 1 % des droits potentiels (limités à la tranche C de la rémunération) sera acquise au titre de l'exercice en question,
    - en cas d'atteinte des objectifs de rémunération variable annuelle inférieure à 80 %, l'augmentation des droits sera réduite à due proportion de l'atteinte des objectifs (ex. : un objectif atteint à 30 % entraînera une augmentation de 0,30 % des droits potentiels) ;



- un volet additionnel mis en place par décision du conseil d'administration du 11 février 2015 au bénéfice des membres du comité exécutif de Faurecia titulaires d'un contrat de travail (en cours d'exécution ou suspendu) ou d'un mandat social en France, ayant siégé au comité exécutif pour une durée minimale consécutive de trois années civiles à compter de la mise en place de ce régime ou de l'entrée au comité exécutif.

La Société garantit aux bénéficiaires français un niveau de rente annuelle déterminé en fonction du résultat opérationnel réalisé par la Société, par rapport au budget, tel qu'approuvé par le conseil d'administration selon la formule définie ci-après :

$$\sum Xi * R$$

R = rémunération de référence annuelle (telle que définie en préambule au paragraphe « Retraite »)

$Xi$  = droit accordé au titre de chaque année d'ancienneté,  $i$  égal à :

- 3 % si le résultat opérationnel de l'année est strictement supérieur à 105 % du résultat opérationnel budgété ;
- 2 % si le résultat opérationnel de l'année est compris entre 95 % et 105 % du résultat opérationnel budgété ;
- 1 % si le résultat opérationnel de l'année est strictement inférieur à 95 % du résultat opérationnel budgété.

Le résultat opérationnel de l'année N est défini sur la base des comptes de résultat au 31/12/N approuvés par le conseil d'administration de l'année N + 1 et le budget initial de l'année N approuvé par le conseil d'administration de l'année N - 1.

Chaque année, après approbation des comptes, le conseil d'administration décide ainsi du niveau de rente octroyé.

Dans tous les cas, et au moment du départ à la retraite, le montant annuel de la rente servie au titre du présent régime, augmenté des éventuels droits fournis par d'autres régimes supplémentaires servis par le groupe Faurecia, est soumis, en plus du plafonnement de 45 % mentionné en préambule, à deux plafonnements :

- les montants versés par le Groupe ne pourront excéder 25 % de la rémunération de référence ;
- les montants versés par le Groupe sont limités à huit fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale.

En cas de dépassement de l'un ou/et l'autre de ces plafonnements, la rente sera réduite à due concurrence.

## Indemnité de départ

Le directeur général est également bénéficiaire d'une indemnité de départ, le conseil d'administration ayant décidé que le directeur général de la Société ne peut bénéficier du statut de salarié et des protections qui y sont attachées.

Cette indemnité est adossée à des conditions d'obtention conformes au code AFEP-MEDEF :

- l'indemnité est due en cas de rupture du mandat social du directeur général à l'initiative de la Société, sous réserve que

cette rupture n'intervienne pas du fait d'une faute grave ou lourde du directeur général ;

- l'indemnité n'est pas due en cas de démission ou de retraite ;
- l'indemnité est soumise à la réalisation des conditions de performance suivantes :
  - atteinte d'un résultat opérationnel positif pendant chacun des trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général,
  - atteinte d'un *cash flow* net positif pendant chacun des trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général ;

- le montant de l'indemnité est égal à 24 mois du salaire de référence (rémunération fixe et rémunération variable à l'objectif) dès lors que les deux conditions décrites ci-dessus sont réalisées au cours de chacun des trois exercices concernés, ce qui, en pratique, équivaut à la réalisation de six critères ;

- dans le cas où l'un des six critères n'est pas réalisé, l'indemnité de départ est réduite à due concurrence de 1/6 et peut être égale à 0 dans le cas où aucun de ces six critères n'est réalisé ;

- au cas où la durée du mandat du directeur général est inférieure à trois ans, la méthode de calcul de l'indemnité de départ est alors identique mais le nombre de critères est ajusté pour tenir compte de la durée réelle du mandat.

Enfin, le directeur général bénéficie d'un véhicule de fonction et du régime d'assurances médicale/vie/invalidité mis en place au sein de la Société.

## 5.2.1.6 Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice écoulé aux dirigeants mandataires sociaux (14<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> résolutions)

Les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Michel de Rosen en qualité de président du conseil d'administration et à M. Patrick Koller en qualité de directeur général et qui sont soumis au vote des actionnaires en application de l'article L. 225-100 II du code de commerce sont décrits aux résolutions suivantes :

Quatorzième résolution : éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice écoulé à M. Michel de Rosen en qualité de président du conseil d'administration ;

Quinzième résolution : éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice écoulé à M. Patrick Koller en qualité de directeur général.

**Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice écoulé à M. Michel de Rosen en qualité de président du conseil d'administration.**

Les éléments qui sont soumis au vote des actionnaires aux termes de la quatorzième résolution figurent dans le tableau ci-dessous étant rappelé que les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération du président du conseil d'administration ont été soumis au vote des actionnaires lors de l'assemblée du 30 mai 2018 (7<sup>e</sup> résolution) :

**Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018**

	Montants	Présentation
Rémunération fixe	300 000 euros	La rémunération fixe annuelle de M. Michel de ROSEN en qualité de président du conseil d'administration a été fixée à 300 000 euros par décision du conseil d'administration du 15 février 2018. Elle est restée inchangée par rapport à la rémunération fixée par le conseil d'administration du 11 avril 2017. Cette rémunération a été fixée par référence à un comparatif de rémunérations établi par un conseil externe sur la base d'un échantillon de sociétés cotées françaises disposant d'une structure de gouvernance dissociée et en tenant compte des missions de M. Michel de Rosen en qualité de président du conseil d'administration.
Rémunération variable annuelle	Sans objet	Absence de rémunération variable annuelle
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	Absence de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Absence de rémunération exceptionnelle
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	Options = sans objet	Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions
	Actions de performance = sans objet	Absence d'attribution d'actions de performance
	Autres avantages de long terme = sans objet	Absence d'attribution d'autres avantages de long terme
Jetons de présence	Sans objet	Absence d'attribution de jetons de présence
Avantages de toute nature	4 982,40 euros (valorisation comptable)	Mise à disposition d'un véhicule
Indemnité de départ	Sans objet	Absence d'indemnité de départ
Indemnité de non-concurrence	Sans objet	Absence d'indemnité de non-concurrence
Régimes de retraite supplémentaire	Sans objet	Absence de bénéfice de régime de retraite supplémentaire

## Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice écoulé à M. Patrick Koller en qualité de directeur général.

Les éléments qui sont soumis au vote des actionnaires aux termes de la quinzième résolution figurent dans le tableau ci-dessous, étant rappelé que les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération du directeur général ont été soumis au vote des actionnaires lors de l'assemblée du 30 mai 2018 (8<sup>e</sup> résolution) :

### Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018

	Montants	Présentation
Rémunération fixe	825 000 euros	<p>La rémunération fixe annuelle de M. Patrick KOLLER en qualité de directeur général a été fixée à 825 000 euros par décision du conseil d'administration du 15 février 2018.</p> <p>Le conseil d'administration a fixé cette rémunération en appréciant plusieurs éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ la performance dans la prise en charge par Patrick Koller de la responsabilité pleine et entière de la direction générale de Faurecia qui s'est notamment traduite en termes de résultats, de rentabilité et de capitalisation boursière ; avant d'être nommé directeur général en juillet 2016, Patrick KOLLER était directeur général délégué en charge des opérations depuis février 2015 et en charge d'un des <i>Business Group</i> avant cette date ;</li> <li>■ le lancement de la transformation du Groupe, qui repose sur une orientation stratégique nouvelle autour d'axes clairement définis et à forte valeur technologique, un accroissement significatif ainsi qu'une évolution des activités du Groupe et une internationalisation forte de la couverture géographique industrielle.</li> </ul>
Rémunération variable annuelle	1 210 300 euros (montant à verser sous réserve du vote favorable de l'assemblée)	<p>Le conseil d'administration du 15 février 2018 a fixé les modalités de détermination de la rémunération variable de Patrick KOLLER au titre de 2018 en tant que directeur général.</p> <p>Le conseil a décidé que la rémunération variable de M. Patrick KOLLER peut varier de 0 à 180 % de sa rémunération annuelle fixe en fonction de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.</p> <p>La réalisation des objectifs quantitatifs suivants ouvre droit à une rémunération variable allant de 0 à 150 % de la rémunération annuelle fixe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ la marge opérationnelle fixée par référence au budget 2018, prise en compte à hauteur de 40 % ;</li> <li>■ le <i>free cash flow</i> fixé par référence au budget 2018, pris en compte à hauteur de 60 %.</li> </ul> <p>Sur recommandation du comité de management du 15 février 2019, le conseil d'administration du 15 février 2019 a examiné le niveau d'atteinte de ces objectifs quantitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ s'agissant de la marge opérationnelle, le conseil d'administration a constaté la réalisation de ce premier objectif quantitatif à hauteur de 110 % ;</li> <li>■ s'agissant du <i>free cash flow</i>, le conseil d'administration a constaté que ce second objectif quantitatif était réalisé à 133 %.</li> </ul> <p>Ces deux réalisations correspondent à un taux de réalisation de 124 % sur l'échelle retenue par le conseil d'administration : ceci ouvre droit à une rémunération variable quantitative de 1 021 350 euros avant examen du degré de réalisation des objectifs qualitatifs.</p> <p>Le conseil d'administration du 15 février 2019 a également examiné la réalisation des objectifs qualitatifs fixés par le conseil du 15 février 2018 qui, dès lors qu'ils sont atteints en tout ou partie, permettent de déterminer un effet multiplicateur de la réalisation des objectifs quantitatifs allant de 0,70 à 1,20. Au cas où la réalisation des objectifs quantitatifs est égale à 0, l'effet multiplicateur des objectifs qualitatifs ne joue pas.</p> <p>Ainsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. s'agissant de l'exécution de la stratégie en termes de <i>Sustainable Mobility</i> et de <i>Smart Life on Board</i> (ce critère ayant une pondération de 40 %) c'est-à-dire : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ définir et déployer une organisation claire et les responsabilités afférentes ;</li> <li>■ s'attacher à la croissance du carnet de commandes ;</li> <li>■ identifier et mettre en œuvre, dans les nouveaux domaines de création de valeur (<i>Value Spaces</i>), les besoins de croissance externe.</li> </ul> </li> </ol>

Éléments de la rémunération versée  
ou attribuée au titre de l'exercice  
clos le 31 décembre 2018

Montants	Présentation
	<p>Le conseil d'administration a souligné :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ l'acquisition en cours et l'intégration de la société Clarion ;</li> <li>■ la réalisation de plusieurs autres opérations d'acquisition (Hug Engineering, Parrot Automotive, Coagent Electronics) ;</li> <li>■ la mise en place de l'organisation <i>New Value Spaces</i> et son carnet de commandes représentant 7 % du carnet de commandes global ; et</li> <li>■ les évolutions significatives dans le déploiement d'un écosystème stratégique pour le Groupe avec la création de co-entreprises, notamment avec Liuzhou Wuling Automotive Industry Co., la conclusion de partenariats stratégiques (Accenture, FAW Group, HELLA) et la réalisation d'investissements dans des start-up (Enogia, Powersphyr, Promethient, SUBPAC).</li> </ul> <p>Le conseil d'administration a ainsi estimé que ce critère était atteint à 120 %.</p>
	<p>2. s'agissant de la gestion des lancements (ce critère ayant une pondération de 30 %), avec une attention particulière donnée à 11 programmes identifiés comme étant à risque ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ le conseil d'administration a pris acte que 220 lancements ont été effectués en 2018 sans déviation substantielle et qu'il reste uniquement un programme à risque contre 11 au début de l'année grâce à la mise en œuvre du plan de prévention.</li> </ul> <p>Le conseil d'administration a ainsi estimé que ce critère était atteint à 115 %.</p>
	<p>3. s'agissant de <i>Being Faurecia</i> (ce critère ayant une pondération de 30 %), avec notamment, pour des convictions choisies, la définition d'un plan d'action à moyen terme, la définition d'objectifs au titre de 2018 et de propositions d'objectifs au titre de 2019 pour chacune de ces convictions.</p> <p>Le conseil d'administration a constaté que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ les convictions ont été validées et présentées au conseil d'administration ;</li> <li>■ pour chacune des convictions, les indicateurs, les cibles et le plan 2020 ont été validés ;</li> <li>■ un directeur du développement durable et un directeur adjoint à la conformité ont été recrutés ;</li> <li>■ le plan de communication pour le déploiement 2019 a été préparé et l'approche générale pour le développement durable a été définie.</li> </ul> <p>Le conseil d'administration a ainsi estimé que ce critère était atteint à 120 %.</p>

## Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Montants	Présentation
		<p>Le conseil d'administration a ainsi considéré que la qualité de la mise en œuvre de ces trois objectifs qualitatifs correspond à un degré de réalisation tel que l'effet multiplicateur de la réalisation des deux objectifs quantitatifs soit de 1,185.</p> <p>Sur cette base, le conseil d'administration du 15 février 2019 a retenu, pour l'exercice 2018, une rémunération variable pour M. Patrick KOLLER en tant que directeur général égale à 825 000 € x 124 % x 1,185, soit une somme de 1 210 300 euros correspondant à 146,7 % de sa rémunération fixe perçue au titre de l'année 2018 en tant que directeur général.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	Absence de rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Absence de rémunération exceptionnelle
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	Options = sans objet  Actions de performance = 1 237 788 euros (valorisation comptable)	<p>Absence d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions</p> <p>Un nombre maximal de 27 000 actions a été attribué à M. Patrick KOLLER par décision du conseil d'administration du 19 juillet 2018 dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance n° 10 et ce, sur la base de l'autorisation de l'assemblée générale du 29 mai 2018 (14<sup>e</sup> résolution à titre extraordinaire). Ces 27 000 titres correspondent à 0,020 % du capital social au 31 décembre 2018.</p> <p>Le conseil d'administration a soumis l'acquisition définitive de ces actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ à hauteur de 60 %, à une condition interne de performance : le résultat net du Groupe après impôt au 31 décembre 2020, avant prise en compte des plus-values de cessions d'actifs et des variations de périmètre, tel qu'arrêté par le conseil d'administration, comparé au même résultat tel qu'il avait été prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme du Groupe examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions ; et</li> <li>■ à hauteur de 40 %, à une condition externe : la croissance du revenu net par action de Faurecia mesurée entre l'exercice 2017 et l'exercice 2020 et comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.</li> </ul> <p>Si ces conditions de performance du plan n° 10 sont atteintes à leur niveau maximal lors de la clôture de l'exercice 2020, M. Patrick KOLLER se verra donc attribuer un nombre maximal de 27 000 actions dont il deviendra propriétaire le 19 juillet 2022.</p> <p>18 525 actions attribuées à M. Patrick KOLLER dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance n° 6 sont devenues disponibles durant l'exercice.</p>
	Autres avantages de long terme = sans objet	Absence d'attribution d'autres avantages de long terme

**Éléments de la rémunération versée  
ou attribuée au titre de l'exercice  
clos le 31 décembre 2018**

	Montants	Présentation
Jetons de présence	Sans objet	Absence d'attribution de jetons de présence
Avantages de toute nature	14 400 euros (valorisation comptable)	Mise à disposition d'un véhicule
Indemnité de départ	Aucun versement au cours de l'exercice	<p>Le conseil d'administration du 25 juillet 2016, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations du 20 juillet 2016, a autorisé au bénéfice de M. Patrick KOLLER, selon la procédure des articles L. 225-38 et suivants du code de commerce, le principe d'une indemnité de départ répondant aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ cette indemnité sera due en cas de rupture du mandat social de M. Patrick KOLLER en tant que directeur général à l'initiative de Faurecia, sous réserve que cette rupture n'intervienne pas du fait d'une faute grave ou lourde de M. Patrick KOLLER ;</li> <li>■ cette indemnité ne sera pas due en cas de démission ou de retraite ;</li> <li>■ le paiement de cette indemnité est soumis à la réalisation des conditions de performance suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ atteinte d'un résultat opérationnel positif pendant chacun des trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général de M. Patrick KOLLER,</li> <li>■ atteinte d'un cash flow net positif pendant chacun des trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général de M. Patrick KOLLER,</li> </ul> </li> <li>■ le montant de l'indemnité sera égal à 24 mois du salaire de référence (rémunérations fixe et variable à l'objectif) dès lors que les deux conditions décrites ci-dessus seront réalisées au cours de chacun des trois exercices concernés, ce qui, en pratique, équivaut à la réalisation de six critères ;</li> <li>■ dans le cas où l'un des six critères ne serait pas réalisé, l'indemnité de départ sera réduite à due concurrence de 1/6 et pourra être égale à 0 dans le cas où aucun de ces six critères ne serait réalisé ;</li> <li>■ au cas où la durée du mandat de M. Patrick KOLLER en qualité de directeur général serait inférieure à trois ans, la méthode de calcul de l'indemnité de départ sera alors identique mais le nombre de critères sera ajusté pour tenir compte de la durée réelle du mandat.</li> </ul> <p>Cette indemnité dûment autorisée au bénéfice de M. Patrick KOLLER, directeur général, par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016 a été approuvée par l'assemblée générale du 30 mai 2017 (5<sup>e</sup> résolution à titre ordinaire).</p>
Indemnité de non-concurrence	Sans objet	Absence d'indemnité de non-concurrence

## Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018

	Montants	Présentation
Régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies (article 83 du code général des impôts) et à prestations définies (article 39 du code général des impôts)	Aucun versement au cours de l'exercice	<p>Le conseil d'administration du 25 juillet 2016 a confirmé que M. Patrick KOLLER continue à bénéficier de ces deux régimes après le 1<sup>er</sup> juillet 2016 en sa qualité de directeur général bien que n'ayant plus de contrat de travail.</p> <p>Description du régime à cotisations définies :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ régime à cotisations définies sur les tranches A et B d'un montant de 1 % sur la tranche A et de 6 % sur la tranche B de la rémunération sans participation du bénéficiaire ;</li> <li>■ montant estimatif de la rente annuelle au 31 décembre 2018 : 4 567 euros ;</li> <li>■ régime ouvert à tous les cadres du Groupe ayant au moins un an d'ancienneté au moment du départ en retraite.</li> </ul> <p>Description du régime à prestations définies :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ progressivité de l'augmentation des droits potentiels par rapport à l'ancienneté et à la rémunération : les droits potentiels augmentent chaque année de 1 % de la tranche C ;</li> <li>■ revenu de référence et pourcentage maximum dudit revenu auquel donne droit le régime de retraite supplémentaire : le revenu de référence pris en compte est la moyenne des rémunérations annuelles perçues les trois dernières années, les prestations étant calculées sur la tranche C uniquement ;</li> <li>■ montant estimatif de la rente annuelle au 31 décembre 2018 : 31 791 euros ;</li> <li>■ régime ouvert à tous les cadres du Groupe ayant notamment au moins cinq ans d'ancienneté au moment du départ à la retraite.</li> </ul> <p>Conformément à l'article L. 225-42-1 du code de commerce dans sa rédaction telle que résultant de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le conseil d'administration du 25 juillet 2016 a décidé d'adosser, pour M. Patrick KOLLER, le bénéficiaire du régime à prestations définies (article 39 du code général des impôts) à la condition de performance suivante, liée à sa rémunération variable annuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ en cas d'atteinte des objectifs de rémunération variable annuelle à hauteur de 80 % ou au-delà, une augmentation de 1 % des droits potentiels (limités à la tranche C de la rémunération) sera acquise au titre de l'exercice en question ;</li> <li>■ en cas d'atteinte des objectifs de rémunération variable annuelle inférieure à 80 %, l'augmentation des droits sera réduite à due proportion de l'atteinte des objectifs (ex. : un objectif atteint à 30 % entraînera une augmentation de 0,30 % des droits potentiels).</li> </ul> <p>Ce régime dûment autorisé au bénéfice de M. Patrick KOLLER, directeur général, par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016 a été approuvé par l'assemblée générale du 30 mai 2017 (5<sup>e</sup> résolution à titre ordinaire).</p>
Régime additionnel de retraite à prestations définies (article 39 du code général des impôts)	Aucun versement au cours de l'exercice	<p>Ce régime bénéficie aux membres du comité exécutif de Faurecia titulaires d'un contrat de travail (en cours d'exécution ou suspendu) ou d'un mandat social en France, ayant siégé au comité exécutif pour une durée minimale consécutive de trois années civiles à compter de la mise en place de ce régime (1<sup>er</sup> janvier 2015) ou de l'entrée au comité exécutif.</p> <p>Le montant estimatif de la rente annuelle au 31 décembre 2018 est de 335 834 euros.</p> <p>Ce régime dûment autorisé au bénéfice de M. Patrick KOLLER, directeur général, par décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016 a été approuvé par l'assemblée générale du 30 mai 2017 (5<sup>e</sup> résolution à titre ordinaire).</p>



### 5.2.1.7 Programme de rachat d'actions (16<sup>e</sup> résolution)

Le conseil d'administration serait autorisé à procéder au rachat des actions de votre Société pour permettre à cette dernière :

- d'animer le marché des titres de votre Société, par le biais d'un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- de conserver et de remettre des actions dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- d'attribuer des actions notamment aux salariés et mandataires sociaux dirigeants de votre Société ou des sociétés qui lui sont liées, par attribution d'options d'achat d'actions ou par attribution d'actions de performance notamment dans le cadre de leur rémunération ou au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- de remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de votre Société ;
- d'annuler des actions.

Ces achats d'actions pourraient être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le conseil d'administration appréciera.

Le conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente autorisation en période d'offre publique initiée par un tiers,

visant les titres de votre Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Votre Société se réserverait le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

L'autorisation qui serait consentie au conseil d'administration comprend des limitations relatives :

- au prix maximum de rachat (110 euros) ;
- au montant maximal alloué à la mise en œuvre du programme de rachat (1 417 506 200 euros sur le fondement du capital social au 31 décembre 2018 compte tenu des actions autodétenues par votre Société à cette date) ; et
- au volume des titres pouvant être rachetés (10 % du capital de votre Société à la date de réalisation des achats).

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois et mettrait fin à l'autorisation donnée au conseil d'administration par l'assemblée générale du 29 mai 2018 dans sa douzième résolution à caractère ordinaire.

### 5.2.1.8 Ratification du transfert de siège social (17<sup>e</sup> résolution)

Aux termes de la dix-septième résolution, il vous est demandé de ratifier le transfert de siège social du 2, rue Hennape, 92000 Nanterre au 23-27, avenue des Champs-Pierreux, 92000 Nanterre et la modification corrélative des statuts.

## 5.2.2. Exposé des motifs des résolutions à titre extraordinaire

La dix-huitième résolution permettrait au conseil d'administration de réduire le capital par annulation des actions autodétenues.

Les dix-neuvième à vingt-deuxième résolutions concernent des délégations de compétence et des autorisations à consentir au conseil d'administration en matière financière.

En effet, l'assemblée générale extraordinaire du 30 mai 2017 avait consenti au conseil d'administration, afin de répondre aux besoins de financement du Groupe, des délégations et autorisations qui viennent à échéance au cours du présent exercice.

Au cours de l'exercice 2018, aucune des autorisations financières consenties par l'assemblée du 30 mai 2017 n'a été mise en œuvre par le conseil d'administration.

Conformément à l'article L. 225-37-4 du code de commerce, l'utilisation qui a ainsi été faite de ces délégations et autorisations par le conseil d'administration au cours de l'exercice 2018 figure également dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

En conséquence, il vous est proposé, aux termes des dix-neuvième à vingt-deuxième résolutions, de renouveler ces délégations et autorisations dans les termes qui sont décrits ci-après.

Le conseil d'administration pourrait procéder, avec ou sans droit préférentiel de souscription, à l'émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une

filiale directe ou indirecte) et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre (par la Société ou une filiale directe ou indirecte). Ceci permettrait à votre Société de réaliser des opérations financières en fonction des conditions de marché et de réunir rapidement les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de croissance et de consolidation du Groupe.

La vingt-troisième résolution porte sur une autorisation de procéder à l'attribution d'actions de performance.

La vingt-quatrième résolution a pour objet d'associer les salariés du Groupe à son développement, notamment par l'intermédiaire d'une augmentation de capital qui leur serait réservée.

### 5.2.2.1 Annulation des actions autodétenues (18<sup>e</sup> résolution)

Le conseil d'administration serait autorisé à annuler les actions de votre Société acquises par suite de rachats réalisés dans le cadre de la seizième résolution ou dans le cadre des autorisations de programme de rachat antérieures, dans la limite de 10 % du capital, et à réduire le capital à due concurrence.

La présente autorisation serait consentie pour une durée de 18 mois.

### 5.2.2.2. Délégations et autorisations financières (19<sup>e</sup> à 23<sup>e</sup> résolution)

#### 5.2.2.2.1. DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION (19<sup>e</sup> RÉSOLUTION)

Les opérations réalisées en vertu de cette résolution seraient réservées aux actionnaires de la Société. Elles concerneraient l'émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre.

Conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourraient donner accès à des actions ordinaires à émettre de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

Cette délégation permettrait également d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, soit par attribution d'actions gratuites soit par élévation de la valeur nominale des actions existantes, soit de la combinaison de ces deux modalités.

Les augmentations de capital réalisées dans le cadre de cette délégation ne pourraient pas excéder un montant nominal maximal de 145 000 000 d'euros (cent quarante-cinq millions d'euros) (hors préservation des droits). Sur ce plafond s'imputera le montant nominal des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu des vingtième et vingt et unième résolutions.

Les émissions de titres de créance seraient limitées à un montant nominal maximal de 1 000 000 000 d'euros (un milliard d'euros). Ce plafond global serait applicable à l'ensemble des titres de créance dont l'émission serait réalisée en application de la présente résolution et des vingtième et vingt et unième résolutions.

Le prix de souscription des actions et/ou des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en application de cette délégation serait fixé par le conseil d'administration, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables.

Si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission, le conseil d'administration pourrait utiliser, dans l'ordre qu'il déterminerait, les facultés suivantes ou certaines d'entre elles seulement :

- limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions, le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits.

Le conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation de compétence serait consentie pour une durée de 26 mois.

#### 5.2.2.2.2. DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, PAR VOIE D'OFFRE AU PUBLIC (20<sup>e</sup> RÉSOLUTION)

Les opérations réalisées en vertu de cette résolution seraient ouvertes au public et donc réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription. Elles concerneraient l'émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre.

Conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourraient donner accès à des actions ordinaires à émettre de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

Ces valeurs pourront être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange dans les conditions de l'article L. 225-148 du code de commerce.

Les augmentations de capital réalisées dans le cadre de cette délégation ne pourraient pas excéder un montant nominal maximal de 95 000 000 d'euros (quatre-vingt-quinze millions d'euros) (hors préservation des droits). Sur ce plafond s'imputerait le montant nominal des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la vingt et unième résolution.

Les émissions de titres de créance seraient limitées à un montant nominal maximal de 1 000 000 000 d'euros (un milliard d'euros). Ce plafond s'imputerait sur le plafond de 1 000 000 000 d'euros pour l'émission des titres de créance fixé à la dix-neuvième résolution.

Conformément à la loi, le prix d'émission des actions émises en application de cette délégation de compétence serait au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse sur le marché Euronext Paris précédant la date de fixation de ce prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%.

Si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission, le conseil d'administration pourrait utiliser les facultés suivantes :

- limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions, le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits.

Le conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation de compétence serait consentie pour une durée de 26 mois.

### 5.2.2.2.3. DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, PAR VOIE D'OFFRE VISÉE À L'ARTICLE L. 411-2 II DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER (21<sup>e</sup> RÉOLUTION)

En complément de la vingtième résolution et à l'effet de permettre un vote distinct des actionnaires conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers, cette résolution a pour objet de réaliser des opérations avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie de placements privés auprès des personnes fournissant le service d'investissement de gestion de portefeuille pour le compte de tiers, des investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs, sous réserve que ces deux dernières catégories agissent pour compte propre. Elles concerneraient l'émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre.

Conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourraient donner accès à des actions ordinaires à émettre de toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

Les augmentations de capital réalisées dans le cadre de cette délégation ne pourraient pas excéder un montant nominal maximal de 95 000 000 d'euros (quatre-vingt-quinze millions d'euros) étant précisé qu'elles seraient, en outre, limitées à 20 % du capital par an (hors préservation des droits). Sur ce plafond s'imputerait le montant nominal des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la vingtième résolution.

Comme pour la vingtième résolution, le prix d'émission des actions émises en application de cette délégation de compétence serait au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés de l'action de la Société lors des trois dernières séances de Bourse sur le marché Euronext Paris précédant la date de fixation de ce prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %.

Les émissions de titres de créance seraient limitées à un montant nominal maximal de 1 000 000 000 d'euros (un milliard d'euros) étant précisé que ce montant s'imputerait sur le plafond global de 1 000 000 000 d'euros pour l'émission des titres de créance fixé à la dix-neuvième résolution.

Si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission, le conseil d'administration pourrait utiliser les facultés suivantes :

- limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions, le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits.

Le conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation de compétence serait consentie pour une durée de 26 mois.

### 5.2.2.2.4. AUTORISATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE MONTANT DES ÉMISSIONS INITIALES DÉCIDÉES AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION (22<sup>e</sup> RÉOLUTION)

Cette autorisation permettrait à la Société d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'émissions de valeurs mobilières réservées aux actionnaires de la Société (19<sup>e</sup> résolution) ou réalisées par voie d'offre au public (20<sup>e</sup> résolution) ou d'offre visée à la 21<sup>e</sup> résolution.

Les opérations réalisées dans le cadre de la présente délégation de compétence ne pourraient excéder la limite légale de 15 % de l'émission initiale, s'imputant sur le plafond applicable à l'émission initiale.

Le prix de souscription des actions ordinaires ou des valeurs mobilières correspondrait au prix de l'émission initiale, décidé en application des dix-neuvième, vingtième, et vingt et unième résolutions décrites ci-dessus.

Le conseil d'administration pourrait faire usage de cette autorisation pendant un délai de 30 jours à compter de la clôture de la souscription.

Le conseil d'administration ne pourrait, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 26 mois.

### 5.2.2.3. Intéressement des salariés et des mandataires sociaux : autorisation d'attribuer des actions de performance (23<sup>e</sup> résolution)

La vingt-troisième résolution aurait pour objet de solliciter une autorisation qui permettrait à votre conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions de performance aux salariés et aux mandataires sociaux du Groupe dans les conditions de l'article L. 225-197-1 et suivants du code de commerce. Les actions ainsi attribuées pourraient être des actions existantes ou à émettre.

Cette résolution priverait de tout effet, pour sa partie non utilisée, l'autorisation actuellement en cours, octroyée pour une durée de 26 mois par l'assemblée générale du 29 mai 2018 (quatorzième résolution à titre extraordinaire).

L'assemblée du 29 mai 2018 avait autorisé votre conseil d'administration à consentir un nombre maximal de 2 000 000 actions de performance, le nombre total d'actions pouvant être attribuées aux mandataires sociaux ne pouvant dépasser 10 % de cette enveloppe.

Le conseil d'administration a fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2018 : par décision du 19 juillet 2018, il a attribué un nombre maximal de 544 460 actions dont un nombre maximal global de 27 000 actions au profit du directeur général.

Tenant compte de l'utilisation faite de cette résolution en 2018, l'autorisation consentie par l'assemblée générale du 29 mai 2018 a ainsi été utilisée à hauteur de 544 460 actions.

De manière générale, et en dehors de deux plans qui ont tous deux été attribués en 2010, un plan d'actions de performance est attribué par votre conseil d'administration chaque année. À ce jour, dix plans ont été attribués sur la base des autorisations données par l'assemblée :

- deux plans en 2010 (plans n° 1 et plan n° 2) ;
- un plan en 2011 (plan n° 3) ;
- un plan en 2012 (plan n° 4) ;
- un plan en 2013 (plan n° 5) ;
- un plan en 2014 (plan n° 6) ;
- un plan en 2015 (plan n° 7) ;
- un plan en 2016 (plan n° 8) ;
- un plan en 2017 (plan n° 9) ;
- un plan en 2018 (plan n° 10).

Dans les faits, la condition attachée au 1<sup>er</sup> plan de 2010 a été atteinte et le nombre maximal d'actions a été acquis par les bénéficiaires en juin 2012 (pour les résidents fiscaux français) et en juin 2014 (pour les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers).

Les conditions attachées aux plans n° 5 et 6 ont également été atteintes : les actions du plan n° 5 ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires en juillet 2017 ; les actions de plan n° 6 l'ont été en juillet 2018 et celles du plan n° 7 en juillet 2019.

En revanche, cela n'a pas été le cas des plans n° 2 à n° 4 ; en l'absence d'atteinte des conditions qui avaient été fixées par le conseil, aucune action n'a été acquise par les bénéficiaires dans le cadre de ces trois plans.

Les plans n° 8, 9 et 10 sont actuellement en cours.

Aux termes de la nouvelle autorisation qui serait soumise à votre vote, le nombre total d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourrait dépasser 2 000 000 (deux millions) d'actions, étant entendu qu'il s'agit d'un nombre maximal pouvant être attribué pendant toute la durée de la présente autorisation.

Le nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires de la Société ne pourrait dépasser 10 % de l'enveloppe susvisée.

L'attribution des actions aux bénéficiaires serait définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée serait fixée par le conseil d'administration, celle-ci ne pouvant être inférieure à trois ans. L'assemblée générale autoriserait le conseil d'administration à prévoir ou non une période de conservation à l'issue de la période d'acquisition.

L'attribution définitive des actions serait, sur décision du conseil d'administration, soumise à l'atteinte des conditions de performance suivantes :

- le résultat net du Groupe avant ou après impôt et avant prise en compte d'éventuels événements exceptionnels. Cette condition interne est mesurée en comparant le résultat net au 3<sup>e</sup> exercice clos après la date d'attribution des actions de performance à celui prévu pour le même exercice dans le plan à moyen terme examiné et décidé par le conseil d'administration à la date d'attribution des actions de performance ; et
- la croissance du revenu net par action de votre Société mesurée entre le dernier exercice clos avant la date

d'attribution des actions et le 3<sup>e</sup> exercice clos après la date d'attribution des actions. Elle est comparée à la croissance pondérée pour la même période d'un groupe de référence constitué de 12 équipementiers automobiles mondiaux comparables.

Alternativement ou en complément des conditions ci-dessus, le conseil d'administration pourrait retenir des conditions de performance appréciées par rapport à des critères spécifiques d'atteinte d'objectifs, de nature quantitative et qualitative.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 26 mois.

### 5.2.2.4 Intéressement des salariés ; délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise (24<sup>e</sup> résolution)

Aux termes de la vingt-troisième résolution, le conseil d'administration serait autorisé à augmenter le capital social par émission de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents à un Plan d'épargne entreprise ou de groupe.

Cette autorisation serait limitée à 2 % du capital (hors préservation des droits), étant entendu que ce montant est indépendant de tout autre plafond prévu en matière de délégation d'augmentation de capital.

Le prix de souscription ne pourrait pas être supérieur à la moyenne des premiers cours cotés aux 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription. En outre, ce prix ne pourrait être ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne, ni de 30 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan d'épargne est supérieure ou égale à dix ans (ou de tout autre pourcentage maximum prévu par les dispositions légales applicables au moment de la fixation du prix).

Par ailleurs, le conseil d'administration pourrait prévoir l'attribution d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, au titre (i) de l'abondement qui pourra être versé en application des règlements de plans d'épargne d'entreprise ou de groupe, et/ou (ii), le cas échéant, de la décote.

Cette délégation de compétence serait consentie pour une durée de 26 mois.

### 5.2.2.5 Pouvoirs (25<sup>e</sup> résolution)

Pour finir, la vingt-cinquième résolution concerne les pouvoirs devant être consentis en vue d'accomplir les formalités consécutives à la tenue de l'assemblée générale, en particulier les formalités de dépôt et de publicité.

## 5.3. Résolutions

### À caractère ordinaire

#### Première résolution

##### APPROBATION DES COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018 – APPROBATION DES DÉPENSES ET CHARGES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du conseil d'administration et des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 31 décembre 2018, approuve ces comptes tels qu'ils ont été présentés, se soldant par un bénéfice de 415 679 803,69 euros.

L'assemblée générale approuve spécialement le montant global, s'élevant à 140 852,06 euros, des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du code général des impôts, qui correspond à la part non déductible des loyers des véhicules de tourisme, ainsi que l'impôt correspondant qui s'est élevé à 48 495,36 euros.

#### Deuxième résolution

##### APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du conseil d'administration et des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2018, approuve ces comptes tels qu'ils ont été présentés, se soldant par un bénéfice net (part du Groupe) de 700 838 109 euros.

#### Troisième résolution

##### AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE, FIXATION DU DIVIDENDE

L'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration, décide de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018 de la manière suivante :

##### Origine

■ Bénéfice de l'exercice	415 679 803,69 euros
■ Report à nouveau	1 170 906 436,63 euros
<b>Total à affecter</b>	<b>1 586 586 240,32 euros</b>

##### Affectation

■ Dividendes	172 544 751,25 euros
■ Report à nouveau	1 414 041 489,07 euros
<b>Total affecté</b>	<b>1 586 586 240,32 euros</b>

L'assemblée générale constate que le dividende global brut revenant à chaque action est fixé à 1,25 euro.

Lorsqu'il est versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est soumis soit à un prélèvement forfaitaire unique sur le dividende brut au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A,1 du code général des impôts), soit, sur option expresse, irrévocable et globale du contribuable, à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après un abattement de 40 % (articles 200 A,2 et 158 du code général des impôts). Le dividende est, par ailleurs, soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

Le détachement du coupon interviendra le 31 mai 2019.

Le paiement des dividendes sera effectué le 4 juin 2019.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 138 035 801 actions composant le capital social au 31 décembre 2018, le montant global du dividende serait ajusté en conséquence et le montant du compte de report à nouveau serait déterminé sur la base du dividende effectivement mis en paiement.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du code général des impôts, l'assemblée constate qu'il lui a été rappelé qu'au titre des trois derniers exercices les distributions de dividendes et revenus ont été les suivantes :

Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2015	89 274 690,70 € * soit 0,65 € par action	-	-
2016	124 232 220,90 € * soit 0,90 € par action	-	-
2017	151 839 381,10 € * soit 1,10 € par action	-	-

\* Incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau.



## Quatrième résolution

### **RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS – CONSTAT DE L'ABSENCE DE CONVENTION NOUVELLE**

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes mentionnant l'absence de convention nouvelle de la nature de celles visées aux articles L. 225-38 et suivants du code de commerce, en prend acte purement et simplement.

## Cinquième résolution

### **RENOUVELLEMENT D'ERNST & YOUNG AUDIT AUX FONCTIONS DE COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE. NON-RENOUVELLEMENT ET NON-REMPACEMENT D'AUDITEX AUX FONCTIONS DE COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT**

Sur proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale renouvelle Ernst & Young Audit, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée, aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle à tenir dans l'année 2025 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Sur proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale décide, après avoir constaté que les fonctions de commissaire aux comptes suppléant d'Auditex arrivent à échéance à l'issue de la présente assemblée, de ne pas procéder à son renouvellement ou à son remplacement, en application de la loi.

## Sixième résolution

### **NOMINATION DE MAZARS, EN REMPLACEMENT DE PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT AUX FONCTIONS DE COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE. NON-RENOUVELLEMENT ET NON-REMPACEMENT DE M. ÉTIENNE BORIS AUX FONCTIONS DE COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT**

Sur proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale nomme Mazars en remplacement de PricewaterhouseCoopers Audit, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente assemblée, aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle à tenir dans l'année 2025 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Sur proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale décide, après avoir constaté que les fonctions de commissaire aux comptes suppléant de M. Étienne Boris arrivent à échéance à l'issue de la présente assemblée, de ne pas procéder à son renouvellement ou à son remplacement, en application de la loi.

## Septième résolution

### **RATIFICATION DE LA NOMINATION PROVISOIRE DE M. PHILIPPE DE ROVIRA EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR**

L'assemblée générale ratifie la nomination, faite à titre provisoire par le conseil d'administration lors de sa réunion du 19 juillet 2018, en qualité d'administrateur de M. Philippe de Rovira, en remplacement de M. Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon, démissionnaire.

M. Philippe de Rovira exercera ses fonctions pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée tenue dans l'année 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

## Huitième résolution

### **RATIFICATION DE LA NOMINATION PROVISOIRE DE M. GRÉGOIRE OLIVIER EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR ET RENOUVELLEMENT DE SON MANDAT**

L'assemblée générale ratifie la nomination, faite à titre provisoire par le conseil d'administration lors de sa réunion du 10 octobre 2018, en qualité d'administrateur de M. Grégoire Olivier, en remplacement de M. Carlos Tavares, démissionnaire, pour la durée du mandat de ce dernier restant à courir, soit jusqu'à l'issue de la présente assemblée.

L'assemblée générale décide de renouveler M. Grégoire Olivier, en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée tenue dans l'année 2023 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

## Neuvième résolution

### **NOMINATION DE MME YAN MEI EN QUALITÉ D'ADMINISTRATRICE**

L'assemblée générale décide de nommer Mme Yan Mei, en qualité d'administratrice, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée tenue dans l'année 2023 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

## Dixième résolution

### **NOMINATION DE M. PETER MERTENS EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR**

L'assemblée générale décide de nommer M. Peter Mertens, à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2019, en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée tenue dans l'année 2023 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

## Onzième résolution

### NOMINATION DE M. DENIS MERCIER EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

L'assemblée générale décide de nommer M. Denis Mercier, en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'assemblée tenue dans l'année 2023 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

## Douzième résolution

### APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'assemblée générale, statuant en application de l'article L. 225-37-2 du code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de son mandat, au président du conseil d'administration, tels que présentés dans le rapport prévu au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du code de commerce, contenu dans l'exposé des motifs des résolutions.

## Treizième résolution

### APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'assemblée générale, statuant en application de l'article L. 225-37-2 du code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de son mandat, au directeur général, tels que présentés dans le rapport prévu au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du code de commerce, contenu dans l'exposé des motifs des résolutions.

## Quatorzième résolution

### APPROBATION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ À M. MICHEL DE ROSEN, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'assemblée générale, statuant en application de l'article L. 225-100 alinéa II du code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé en raison de son mandat

à M. Michel de Rosen, président du conseil d'administration, tels que présentés dans l'exposé des motifs des résolutions.

## Quinzième résolution

### APPROBATION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ À M. PATRICK KOLLER, DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'assemblée générale, statuant en application de l'article L. 225-100 alinéa II du code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé en raison de son mandat à M. Patrick Koller, directeur général, tels que présentés dans l'exposé des motifs des résolutions.

## Seizième résolution

### AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE FAIRE RACHETER PAR LA SOCIÉTÉ SES PROPRES ACTIONS DANS LE CADRE DU DISPOSITIF DE L'ARTICLE L. 225-209 DU CODE DE COMMERCE, DURÉE DE L'AUTORISATION, FINALITÉS, MODALITÉS, PLAFOND, SUSPENSION EN PÉRIODE D'OFFRE PUBLIQUE

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, autorise ce dernier, pour une période de 18 mois, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite de 10 %, du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au conseil d'administration par l'assemblée générale du 29 mai 2018 dans sa douzième résolution à caractère ordinaire.

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Faurecia par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;



- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée générale extraordinaire.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le conseil d'administration appréciera.

Le conseil d'administration ne pourra sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente autorisation en période d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

La Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat est fixé à 110 euros par action. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

## À caractère extraordinaire

### Dix-huitième résolution

#### **AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'ANNULER LES ACTIONS RACHETÉES PAR LA SOCIÉTÉ DANS LE CADRE DU DISPOSITIF DE L'ARTICLE L. 225-209 DU CODE DE COMMERCE, DURÉE DE L'AUTORISATION, PLAFOND**

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes :

- 1) donne au conseil d'administration l'autorisation d'annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital calculé au jour de la décision d'annulation, déduction faite des éventuelles actions annulées au cours des 24 derniers mois précédents, les actions que la Société détient ou pourra détenir par suite des rachats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du code de commerce ainsi que de réduire le capital social à due concurrence conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ;
- 2) fixe à 18 mois à compter de la présente assemblée, la durée de validité de la présente autorisation ;
- 3) donne tous pouvoirs au conseil d'administration pour réaliser les opérations nécessaires à de telles annulations et aux réductions corrélatives du capital social, modifier en conséquence les statuts de la Société et accomplir toutes les formalités requises.

Ainsi, et à titre indicatif, le montant maximal que la Société serait susceptible de payer dans l'hypothèse d'achat au prix maximal de 110 euros s'élèverait à 1 417 506 200 euros sur le fondement du capital social au 31 décembre 2018 (composé de 138 035 801 actions), compte tenu des 917 160 actions autodétenues par la Société à cette date.

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au conseil d'administration à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

### Dix-septième résolution

#### **RATIFICATION DU TRANSFERT DE SIÈGE SOCIAL, DU 2, RUE HENNAPE, 92000 NANTERRE AU 23-27 AVENUE DES CHAMPS-PIERREUX, 92000 NANTERRE**

L'assemblée générale ratifie expressément la décision prise par le conseil d'administration dans sa séance du 10 octobre 2018 de transférer le siège social du 2, rue Hennape, 92000 au 23-27 avenue des Champs-Pierreux, 92000 Nanterre, à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2018, et la modification corrélatrice des statuts.

### Dix-neuvième résolution

#### **DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR ÉMETTRE DES ACTIONS ORDINAIRES DONNANT, LE CAS ÉCHÉANT, ACCÈS À DES ACTIONS ORDINAIRES OU À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE (DE LA SOCIÉTÉ OU D'UNE FILIALE DIRECTE OU INDIRECTE), ET/OU DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS À DES ACTIONS ORDINAIRES (DE LA SOCIÉTÉ OU D'UNE FILIALE DIRECTE OU INDIRECTE) AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION OU POUR AUGMENTER LE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES ET/OU PRIMES, DURÉE DE LA DÉLÉGATION, MONTANT NOMINAL MAXIMAL DE L'AUGMENTATION DE CAPITAL, SORT DES ROMPUS, FACULTÉ D'OFFRIR AU PUBLIC LES TITRES NON SOUSCRITS, SUSPENSION EN PÉRIODE D'OFFRE PUBLIQUE**

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du code de commerce et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-130, L. 225-132 et L. 228-92 :

1. délègue au conseil d'administration sa compétence pour procéder :
  - a) à l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, sur le marché français et/ou international, soit en euros, soit en monnaies étrangères ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies :
    - d'actions ordinaires,

- et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance,
- et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre.

Conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des actions ordinaires à émettre par toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital,

- b) à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, par l'émission et l'attribution gratuite d'actions ou par l'élévation du nominal des actions ordinaires existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités ;
2. décide qu'en cas d'usage par le conseil d'administration de la délégation visée au 1.b), conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du code de commerce, en cas d'augmentation de capital sous forme d'attribution gratuite d'actions, les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus. Les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;
3. fixe à 26 mois la durée de validité de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente assemblée ;
4. décide de fixer, ainsi qu'il suit, les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
- a) le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles de résulter de l'utilisation de la présente délégation ne pourra être supérieur à 145 millions (cent quarante-cinq millions d'euros).

Sur ce plafond s'imputera le montant nominal des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la vingtième résolution et vingt et unième résolutions.

À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal de l'augmentation de capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,

- b) le montant nominal des titres de créance sur la Société susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 milliard (un milliard d'euros), étant précisé que :
- ce montant est un plafond global qui s'applique à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est susceptible d'être réalisée en application de la présente résolution et des vingtième et vingt et unième résolutions soumises à la présente assemblée générale,

- ce plafond sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et
- ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du code de commerce ;

5. en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation de compétence dans le cadre des émissions visées au 1.a) ci-dessus :
- a) décide que la ou les émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible,
- b) décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission visée au 1.a), le conseil d'administration pourra utiliser les facultés suivantes :
- limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions, le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
  - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
6. décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions existantes, étant précisé que le conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;
7. décide que le conseil d'administration disposera, dans les limites fixées ci-dessus, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, des pouvoirs nécessaires notamment pour fixer les conditions et les modalités de la ou des émissions ou augmentations de capital et déterminer, le cas échéant, le prix d'émission, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts, imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation et, plus généralement, faire le nécessaire en pareille matière ;
8. décide que le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
9. prend acte que cette délégation prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

## Vingtième résolution

### **DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR ÉMETTRE DES ACTIONS ORDINAIRES DONNANT, LE CAS ÉCHÉANT, ACCÈS À DES ACTIONS ORDINAIRES OU À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE (DE LA SOCIÉTÉ OU D'UNE FILIALE DIRECTE OU INDIRECTE), ET/OU DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS À DES ACTIONS ORDINAIRES (DE LA SOCIÉTÉ OU D'UNE FILIALE DIRECTE OU INDIRECTE), AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION PAR OFFRE AU PUBLIC ET/OU EN RÉMUNÉRATION DE TITRES DANS LE CADRE D'UNE OFFRE PUBLIQUE D'ÉCHANGE, DURÉE DE LA DÉLÉGATION, MONTANT NOMINAL MAXIMAL DE L'AUGMENTATION DE CAPITAL, PRIX D'ÉMISSION, FACULTÉ DE LIMITER AU MONTANT DES SOUSCRIPTIONS OU DE RÉPARTIR LES TITRES NON SOUSCRITS, SUSPENSION EN PÉRIODE D'OFFRE PUBLIQUE**

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du code de commerce et notamment ses articles L. 225-129-2, L. 225-136, L. 225-148 et L. 228-92 :

- 1) délègue au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, sur le marché français et/ou international, par une offre au public, soit en euros, soit en monnaies étrangères ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies :
  - d'actions ordinaires,
  - et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance,
  - et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre.

Ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du code de commerce.

Conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des actions ordinaires à émettre par toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;

- 2) fixe à 26 mois la durée de validité de la présente délégation, décomptée à partir de la présente assemblée ;
- 3) le montant nominal global des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 95 millions (quatre-vingt-quinze millions d'euros).

À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal de l'augmentation de capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de droits ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

Sur ce plafond s'imputera le montant nominal des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la vingt et unième résolution.

Le montant nominal des titres de créance sur la Société susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à €1 milliard (un milliard d'euros), étant précisé que :

- ce montant s'imputera sur le plafond de 1 milliard (un milliard d'euros) pour l'émission des titres de créance fixé au 4/de la dix-neuvième résolution ci-dessus,
  - ce plafond sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et
  - ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du code de commerce ;
- 4) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au conseil d'administration la faculté de conférer aux actionnaires un droit de priorité, conformément à la loi ;
  - 5) décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions ordinaires émises dans le cadre de la présente délégation de compétence, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égale au minimum requis par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où le conseil d'administration mettra en œuvre la délégation ;
  - 6) décide, en cas d'émission de titres appelés à rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange, que le conseil d'administration disposera, dans les conditions fixées à l'article L. 225-148 du code de commerce et dans les limites fixées ci-dessus, des pouvoirs nécessaires pour arrêter la liste des titres apportés à l'échange, fixer les conditions d'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser, et déterminer les modalités d'émission ;
  - 7) décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission visée au 1/, le conseil d'administration pourra utiliser les facultés suivantes :
    - limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions, le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation,
    - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
  - 8) décide que le conseil d'administration disposera, dans les limites fixées ci-dessus, des pouvoirs nécessaires notamment pour fixer les conditions de la ou des émissions, le cas échéant, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts, imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation et, plus généralement, faire le nécessaire en pareille matière ;

- 9) décide que le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- 10) prend acte que cette délégation prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

## Vingt et unième résolution

### **DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR ÉMETTRE DES ACTIONS ORDINAIRES DONNANT, LE CAS ÉCHÉANT, ACCÈS À DES ACTIONS ORDINAIRES OU À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE (DE LA SOCIÉTÉ OU D'UNE FILIALE DIRECTE OU INDIRECTE), ET/OU DES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS À DES ACTIONS ORDINAIRES (DE LA SOCIÉTÉ OU D'UNE FILIALE DIRECTE OU INDIRECTE), AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION PAR UNE OFFRE VISÉE AU II DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER, DURÉE DE LA DÉLÉGATION, MONTANT NOMINAL MAXIMAL DE L'AUGMENTATION DE CAPITAL, PRIX D'ÉMISSION, FACULTÉ DE LIMITER AU MONTANT DES SOUSCRIPTIONS OU DE RÉPARTIR LES TITRES NON SOUSCRITS, SUSPENSION EN PÉRIODE D'OFFRE PUBLIQUE**

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du code de commerce et notamment ses articles L. 225-129-2, L. 225-136 et L. 228-92 :

- 1) délègue au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, sur le marché français et/ou international, par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier, soit en euros, soit en monnaies étrangères ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies :
- d'actions ordinaires,
  - et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance,
  - et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre.

Conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des actions ordinaires à émettre par toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;

- 2) fixe à 26 mois la durée de validité de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente assemblée ;
- 3) le montant nominal global des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 95 millions (quatre-vingt-quinze millions d'euros), étant précisé qu'il sera en outre limité à 20 % du capital par an (cette limite étant appréciée au jour de la décision du conseil d'administration d'utiliser cette délégation).

À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal de l'augmentation de capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de droits ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

Sur ce plafond s'imputera le montant nominal des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la vingtième résolution.

Le montant nominal des titres de créance sur la Société susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 1 milliard (un milliard d'euros), étant précisé que :

- ce montant s'imputera sur le plafond de 1 milliard (un milliard d'euros) pour l'émission des titres de créance fixé au 4/de la dix-neuvième résolution ci-dessus ;
  - ce plafond sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, et
  - ce plafond ne s'applique pas aux titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le conseil d'administration conformément à l'article L. 228-40 du code de commerce ;
- 4) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance faisant l'objet de la présente résolution ;
- 5) décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions ordinaires émises dans le cadre de la présente délégation de compétence, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égale au minimum requis par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où le conseil d'administration mettra en œuvre la délégation ;
- 6) décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission visée au 1/, le conseil d'administration pourra utiliser les facultés suivantes :
- limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions, le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- 7) décide que le conseil d'administration disposera, dans les limites fixées ci-dessus, des pouvoirs nécessaires notamment pour fixer les conditions de la ou des émissions, le cas échéant, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts, imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et plus généralement faire le nécessaire en pareille matière ;
- 8) décide que le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;



- 9) prend acte que cette délégation prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

## Vingt-deuxième résolution

### AUTORISATION D'AUGMENTER LE MONTANT DES ÉMISSIONS, SUSPENSION EN PÉRIODE D'OFFRE PUBLIQUE

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, décide que pour chacune des émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital décidées en application des dix-neuvième à vingt et unième résolutions, le nombre de titres à émettre pourra être augmenté par le conseil d'administration, par délégation, dans les conditions prévues par les articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du code de commerce et dans la limite des plafonds fixés par l'assemblée.

L'assemblée générale décide que la présente autorisation est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente assemblée.

L'assemblée générale prend acte que la présente délégation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Le conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

## Vingt-troisième résolution

### VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION – AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'ATTRIBUER GRATUITEMENT DES ACTIONS EXISTANTES ET/OU À ÉMETTRE AUX MEMBRES DU PERSONNEL SALARIÉ ET/OU CERTAINS MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ OU DES SOCIÉTÉS OU GROUPEMENTS D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE LIÉS, RENONCIATION DES ACTIONNAIRES À LEUR DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, DURÉE DE L'AUTORISATION, PLAFOND, DURÉE DE LA PÉRIODE D'ACQUISITION NOTAMMENT EN CAS D'INVALIDITÉ

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le conseil d'administration, à procéder, en une ou plusieurs fois, conformément aux articles L. 225-197-1 et L. 225-197-2 du code de commerce, à l'attribution d'actions ordinaires de la Société, existantes ou à émettre, au profit :

- des membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-197-2 du code de commerce ;
- et/ou des mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1 du code de commerce.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement au titre de la présente autorisation ne pourra dépasser 2 000 000 (deux millions) d'actions.

Le nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires de la Société ne pourra dépasser 10 % du nombre susvisé.

L'attribution des actions aux bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, celle-ci ne pouvant être inférieure à trois ans. L'assemblée générale autorise le conseil d'administration à prévoir ou non une obligation de conservation à l'issue de la période d'acquisition.

Par exception, l'attribution définitive interviendra avant le terme de la période d'acquisition en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième et la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du code de la Sécurité sociale.

L'attribution définitive des actions en vertu de la présente autorisation sera obligatoirement subordonnée à l'atteinte d'une ou de plusieurs conditions de performance que le conseil d'administration déterminera.

Tous pouvoirs sont conférés au conseil d'administration à l'effet de :

- déterminer les termes et conditions applicables aux attributions et, notamment les conditions de performance, constater leur réalisation ;
- déterminer l'identité des bénéficiaires ainsi que le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
- le cas échéant :
  - constater l'existence de réserves suffisantes et procéder lors de chaque attribution au virement à un compte de réserve indisponible des sommes nécessaires à la libération des actions nouvelles à attribuer,
  - constater, le moment venu, la ou les augmentations de capital par incorporation de réserves, primes ou bénéfices corrélative(s) à l'émission des actions nouvelles définitivement attribuées, fixer la date de jouissance des actions à émettre, procéder aux modifications corrélatives des statuts et, d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités nécessaires,
  - procéder aux acquisitions des actions nécessaires dans le cadre du programme de rachat d'actions et les affecter au plan d'attribution portant sur des actions existantes,
  - déterminer les incidences sur les droits des bénéficiaires des opérations modifiant le capital ou les capitaux propres réalisées pendant la période d'acquisition et, le cas échéant, procéder aux ajustements des droits des bénéficiaires,
  - décider de fixer ou non une obligation de conservation à l'issue de la période d'acquisition et, le cas échéant, en déterminer la durée et prendre toutes mesures utiles pour assurer son respect par les bénéficiaires,
  - et, généralement, faire dans le cadre de la législation en vigueur tout ce que la mise en œuvre de la présente autorisation rendra nécessaire.

La présente autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles émises par incorporation de réserves, primes et bénéfices.

Elle est donnée pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée.

Elle prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

## Vingt-quatrième résolution

### **DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR AUGMENTER LE CAPITAL PAR ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC SUPPRESSION DE DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION AU PROFIT DES ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE EN APPLICATION DES ARTICLES L. 3332-18 ET SUIVANTS DU CODE DU TRAVAIL, DURÉE DE LA DÉLÉGATION, MONTANT NOMINAL MAXIMAL DE L'AUGMENTATION DE CAPITAL, PRIX D'ÉMISSION, POSSIBILITÉ D'ATTRIBUER DES ACTIONS GRATUITES EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 3332-21 DU CODE DU TRAVAIL**

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, statuant en application des articles L. 225-129-6, L. 225-138-1 et L. 228-92 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail :

- 1) délègue sa compétence au conseil d'administration à l'effet, s'il le juge opportun, sur ses seules décisions, d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société au profit des adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne entreprise ou de groupe établis par la Société et/ou les entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du code de commerce et de l'article L. 3344-1 du code du travail ;
- 2) supprime en faveur de ces personnes le droit préférentiel de souscription aux actions qui pourront être émises en vertu de la présente délégation ;
- 3) fixe à 26 mois à compter de la présente assemblée la durée de validité de cette délégation ;
- 4) limite le montant nominal maximum de la ou des augmentations pouvant être réalisées par utilisation de la présente délégation à 2 % du montant du capital social au jour de la présente assemblée, ce montant étant indépendant de tout autre plafond prévu en matière de délégation d'augmentation de capital. À ce

montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal de l'augmentation de capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de droits ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

- 5) décide que le prix des actions à émettre, en application du 1/ de la présente délégation, ne pourra être ni inférieur de plus de 20 %, ou de 30 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du code du travail est supérieure ou égale à dix ans (ou de tout autre pourcentage maximum prévu par les dispositions légales applicables au moment de la fixation du prix), à la moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ni supérieur à cette moyenne ;
- 6) décide, en application des dispositions de l'article L. 3332-21 du code du travail, que le conseil d'administration pourra prévoir l'attribution aux bénéficiaires définis au premier paragraphe ci-dessus, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, au titre (i) de l'abondement qui pourra être versé en application des règlements de plans d'épargne d'entreprise ou de groupe, et/ou (ii), le cas échéant, de la décote ;
- 7) prend acte que cette délégation prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Le conseil d'administration pourra ou non mettre en œuvre la présente délégation, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires.

## Vingt-cinquième résolution

### **POUVOIRS POUR LES FORMALITÉS**

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes les formalités de dépôt et de publicité requises par la loi.



## 5.4. Informations relatives aux administrateurs dont la nomination est soumise au vote

### Yan Mei

Mme Yan Mei est Associé Principal, Président Chine, du Groupe Brunswick (Chine) où elle supervise les activités de Brunswick Chine et intervient en tant que conseillère auprès des cadres dirigeants.

Elle est titulaire d'un MA et diplômée d'un *M-Phil* en Relations Internationales et Sciences politiques, respectivement de l'Université de Columbia, New York ainsi que d'un Master d'*Advanced Russian Area Studies* du Hunter College, rattaché à l'Université de New York. Elle est aussi titulaire d'un baccalauréat ès arts option « Langue et littérature russes » de l'Université de Pékin.

Elle a commencé sa carrière en tant que journaliste pour *ITN Chanel 4 News*, de 1988 à 1990.

De 1991 à 2001, elle a travaillé en tant que Rédacteur International puis a dirigé le Bureau Chine de CNN (États-Unis). De 2001 à 2005, elle a occupé les fonctions de Vice-Président de Turner International Asia Pacific. De 2005 à 2009, elle fut Directeur de la Stratégie et Représentant Principal chez News Corp (Pékin), poste qu'elle occupa jusqu'en 2009.

Avant de rejoindre le Groupe Brunswick en 2013, elle était Directeur Général de *MTV Networks Greater China* et Représentant Principal de Viacom Asia (Pékin).

Mme Yan Mei, de nationalité chinoise, sera âgée de 63 ans à la date de l'assemblée générale.

L'adresse professionnelle de Mme Yan Mei est celle de la Société.

### Fonctions principales actuellement exercées

- Associé Principal, Président Chine – Groupe Brunswick (Chine).

### Autres fonctions et mandats en cours

- Conseiller Principal chez KKR & Co. Inc. depuis mars 2019 ;
- Vice-président du conseil de la *Golden Bridges Foundation* ;
- Membre du Comité 2005 ;
- Membre du *China Women's Club* ;
- Membre de la *Western Returned Scholars Association* ;
- Intervenant régulier en tant que conférencière lors d'événements majeurs, dont le *Hamburg Summit* et *POWER Shanghai*.

### Fonctions et mandats échus occupés au cours des 5 dernières années

-

### Dr Peter Mertens

Dr Peter Mertens est Cadre Dirigeant chez Audi.

Après des études d'Ingénierie de Production à l'Université des sciences appliquées Ostwestfalen-Lippe, il a obtenu un Master en Sciences, spécialisé en Ingénierie industrielle et en Recherche opérationnelle de l'Institut Polytechnique de Virginie, aux États-Unis, en 1985.

De 1985 à 1990, il a supervisé le Département des transferts technologiques de l'Université de Kaiserslautern (Allemagne) et a obtenu son Doctorat en Ingénierie (Dr.-Ing.).

En 1990, Dr Peter Mertens a commencé sa carrière dans le secteur automobile. Il a occupé divers postes de direction au sein de Mercedes-Benz AG, avant d'être nommé à la tête de Tegarom Telematics GmbH, co-entreprise de Daimler Chrysler Services AG et Deutsche Telekom AG, en 1996.

En 2002, il a rejoint Adam Opel AG en tant que directeur exécutif pour les lignes de produits de moyenne et grande tailles. En 2004, il a été nommé responsable de la ligne de produits compacts de General Motors Europe et, en 2005, de

l'ensemble des lignes de produits compacts de General Motors dans le monde.

En 2010, Dr Peter Martens a intégré le directoire de Jaguar Land Rover, supervisant la Qualité (*Corporate Quality*) pour l'ensemble du groupe Tata Motors, qui englobe la marque Jaguar Land Rover.

En mars 2011, il est devenu responsable de la recherche et du développement en tant que *senior vice-president*, recherche et développement de Volvo Car Group (Göteborg, Suède).

En mai 2017, il a été nommé directeur technique d'Audi.

Dr Peter Martens, de nationalité allemande, sera âgé de 58 ans à la date de l'assemblée générale.

Dr Peter Mertens sera nommé administrateur de Faurecia lors de la prochaine assemblée générale mixte, nomination qui sera effective à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2019. À cette date il aura quitté le groupe Audi.

L'adresse professionnelle de Dr Peter Mertens est celle de la Société.

## Fonctions principales actuellement exercées

- Cadre Dirigeant chez Audi (jusqu'au 31 octobre 2019).

## Autres fonctions et mandats en cours

-

## Denis Mercier

M. Denis Mercier est directeur général adjoint du groupe Fives, membre du comité exécutif.

Il est ingénieur de l'École de l'Air (promotion 1979).

De 1979 à 2008, il occupe différents postes au sein de l'Armée de l'Air.

Après avoir été commandant de l'école de l'air à Salon-de-Provence (France) de 2008 à 2010, il devient Chef de cabinet militaire du ministre de la Défense de 2010 à 2012.

Entre 2012 et 2015, il occupe les fonctions de chef d'état-major de l'Armée de l'air et est élevé au rang de général d'armée aérienne.

De 2015 à septembre 2018, il occupe la fonction de commandant suprême allié de la Transformation à l'OTAN et rejoint le groupe Fives en octobre 2018.

M. Denis Mercier est Grand Officier de la Légion d'Honneur et Officier de l'Ordre national du Mérite.

De nationalité française, il sera âgé de 59 ans à la date de l'assemblée générale.

L'adresse professionnelle de M. Denis Mercier est celle de la Société.

## Fonctions et mandats échus occupés au cours des 5 dernières années

- Membre de la direction d'Audi AG (Allemagne) (de mai 2017 à septembre 2018).
- *Senior Vice-president*, recherche et développement de Volvo Car Group, Göteborg, Suède (de mars 2011 à 2017).

## Fonctions principales actuellement exercées

- Directeur général adjoint du groupe Fives, membre du comité exécutif.

## Autres fonctions et mandats en cours

- Président du conseil d'administration de Fives Vostok.
- Administrateur de Fives Engineering Shanghai Co., Ltd.
- Administrateur de Fives Automation & Processing Equipment Co., Ltd.
- Administrateur de l'École de l'Air (EPSCP).

## Fonctions et mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- Commandant suprême allié de la Transformation à l'OTAN (base navale de Norfolk – États-Unis), de 2015 à septembre 2018.

## 5.5. Informations relatives aux administrateurs dont la cooptation est soumise au vote

### Philippe de Rovira

M. Philippe de Rovira est directeur financier du groupe PSA depuis août 2018, membre du comité exécutif.

Il est diplômé de l'Essec Business School.

Il commence sa carrière au sein du groupe PSA en 1998 en qualité d'auditeur interne puis y exerce diverses fonctions de nature financière ou commerciale dont celle de directeur du contrôle de gestion Groupe. Du 1<sup>er</sup> août 2017 au 1<sup>er</sup> août 2018, il est vice-président Finance et directeur financier, membre du comité exécutif d'Opel Automobile GmbH.

### Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia

#### SOCIÉTÉS FRANÇAISES COTÉES

- Directeur financier du groupe PSA, membre du comité exécutif.

### Grégoire Olivier

M. Grégoire Olivier est Secrétaire Général du groupe PSA depuis janvier 2018, membre du comité exécutif.

Il est ingénieur en chef de l'École des Mines de Paris, diplômé de l'École Polytechnique et titulaire d'un MBA de l'Université de Chicago.

Il a occupé divers postes au sein de Pechiney et d'Alcatel de 1991 à 2001 puis à la tête de Sagem de 2001 à 2006. En 2006, il a été nommé président-directeur général de Faurecia. Il a rejoint le groupe PSA en 2007 en tant que membre du directoire, directeur des programmes et de la stratégie automobile et est devenu directeur Chine et ASEAN. En septembre 2016, il a rejoint le comité exécutif et est devenu directeur des services de mobilité.

### Autres mandats et fonctions exercés en 2018 en dehors de Faurecia

#### SOCIÉTÉS FRANÇAISES COTÉES

- Secrétaire Général du groupe PSA, membre du comité exécutif.

#### SOCIÉTÉS FRANÇAISES NON COTÉES

- Administrateur d'Automobiles Peugeot (depuis février 2018).

#### SOCIÉTÉS FRANÇAISES NON COTÉES

- Président d'Autobiz.
- Administrateur d'Automobiles Citroën.
- Administrateur de Banque PSA Finance.

#### SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES COTÉES

-

#### SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES

- Administrateur de PSA International S.A.

### Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)

- Vice-président Finance et directeur financier, membre du comité exécutif d'Opel Automotive GmbH (août 2017 à août 2018).

- Représentant permanent de Peugeot S.A., administrateur de la société Automobiles Citroën (depuis février 2018).

#### SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES COTÉES

-

#### SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES

- Administrateur de PCMA Holding B.V. – Pays-Bas (depuis juillet 2018).
- Administrateur de Peugeot Citroën Automoviles Espana S.A. – Espagne (depuis juin 2018).

### Mandats et fonctions ayant expiré au cours des cinq dernières années (2014 à 2018)

- Membre du directoire, directeur Chine et ASEAN, groupe PSA (de 2010 à 2016).
- Directeur des services de mobilité, groupe PSA (de septembre 2016 à janvier 2018).
- Administrateur de DPCA, CAPSA.
- Administrateur d'EYSA-PSA Smart City Mobility Services S.A. – Espagne (de 2016 à 2018).

## 5.6. Rapports des commissaires aux comptes

### 5.6.1. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### 1. Régimes de retraite à cotisations définies (article 83 du code général des impôts) et à prestations définies (article 39 du code général des impôts) mis en place pour l'ensemble du Groupe en France

##### Date de l'autorisation

Décisions des conseils d'administration du 13 avril 2016 et du 25 juillet 2016.

##### Personne concernée

M. Patrick Koller en qualité de directeur général délégué jusqu'au 30 juin 2016 et en qualité de directeur général à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016.

##### Nature et objet

Régimes de retraite à cotisations définies (article 83 du code général des impôts) et à prestations définies (article 39 du code général des impôts) mis en place pour l'ensemble du Groupe en France.

##### Modalités

Ce régime est constitué :

- d'un régime à cotisations définies sur les tranches A et B d'un montant de 1 % sur la tranche A et de 6 % sur la tranche B de la rémunération sans participation du bénéficiaire ;
- d'un régime à prestations définies aux termes duquel les droits potentiels augmentent chaque année de 1 % de la tranche C.

Ces deux régimes sont ouverts à tous les cadres du Groupe ayant au moins un an d'ancienneté s'agissant du régime à cotisations définies et au moins cinq ans d'ancienneté au moment du départ à la retraite s'agissant du régime à prestations définies.

Le conseil d'administration du 25 juillet 2016 a confirmé que M. Patrick Koller, n'ayant plus de contrat de travail, puisse continuer à bénéficier de ces deux régimes après le 1<sup>er</sup> juillet 2016 en sa qualité de directeur général.

Par ailleurs, conformément à l'article L. 225-42-1 du code de commerce dans sa rédaction telle que résultant de la loi Macron du 6 août 2015, ce même conseil d'administration a décidé d'adosser, pour M. Patrick Koller, le bénéficiaire du régime à prestations définies (article 39 du code général des impôts), à la condition de performance suivante, liée à sa rémunération variable annuelle :

- en cas d'atteinte des objectifs de rémunération variable à hauteur de 80 % ou au-delà, une augmentation de 1 % des droits potentiels (limités à la tranche C de la rémunération) sera acquise au titre de l'exercice en question ;
- en cas d'atteinte des objectifs de rémunération variable inférieure à 80 %, l'augmentation des droits sera réduite à due proportion de l'atteinte des objectifs (ex. : un objectif atteint à 30 % entraînera une augmentation de 0,30 % des droits potentiels).

Les montants estimatifs des rentes au 31 décembre 2018 au bénéfice de M. Patrick Koller au titre de ces deux régimes sont les suivants :

- régime à cotisations définies : 4 567 euros annuels ;
- régime à prestations définies : 31 791 euros annuels.

Aucun versement n'a eu lieu en 2018 au bénéfice de M. Patrick Koller au titre de ces deux régimes.

## 2. Régime additionnel de retraite spécifique à prestations définies applicable aux membres du comité exécutif (article 39 du code général des impôts)

### Date de l'autorisation

Décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016.

### Personne concernée

M. Patrick Koller en sa qualité de directeur général à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016.

### Nature et objet

Régime additionnel de retraite spécifique à prestations définies (article 39 du code général des impôts).

Ce régime, mis en place par décision du conseil d'administration du 11 février 2015 tel que modifié par décision unilatérale du directeur général du 4 juillet 2016, bénéficie aux membres du comité exécutif de votre Société titulaires d'un contrat de travail (en cours d'exécution ou suspendu) ou d'un mandat social en France, ayant siégé au comité exécutif pour une durée minimale consécutive de trois années civiles à compter de la mise en place de ce régime ou de l'entrée au comité exécutif.

### Modalités

Votre Société garantit aux bénéficiaires un niveau de rente annuelle déterminé en fonction du résultat opérationnel de l'entreprise et du budget autorisés par le conseil d'administration selon la formule définie ci-après :

$$\sum Xi * R$$

- R = rémunération de référence annuelle ;
- Xi = droit accordé au titre de chaque année d'ancienneté, i égal à :
  - 3 % si le résultat opérationnel de l'année est strictement supérieur à 105 % du résultat opérationnel budgété,
  - 2 % si le résultat opérationnel de l'année est compris entre 95 % et 105 % du résultat opérationnel budgété,
  - 1 % si le résultat opérationnel de l'année est strictement inférieur à 95 % du résultat opérationnel budgété.

Le résultat opérationnel de l'année N est défini sur la base des comptes de résultat au 31 décembre N autorisés par le conseil d'administration de l'année N + 1 et le budget initial de l'année N autorisé par le conseil d'administration de l'année N - 1.

Le montant estimatif de la rente au 31 décembre 2018 au bénéfice de M. Patrick Koller au titre de ce régime est de 335 834 euros.

Aucun versement n'a eu lieu en 2018 au bénéfice de M. Patrick Koller au titre de ce régime.

## 3. Indemnité de départ

### Date de l'autorisation

Décision du conseil d'administration du 25 juillet 2016.

### Personne concernée

M. Patrick Koller, directeur général à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016.

### Nature et objet

Indemnité de départ.

**Modalités**

Cette indemnité répond aux conditions suivantes :

- i. cette indemnité sera due en cas de rupture du mandat social de M. Patrick Koller en tant que directeur général à l'initiative de votre Société, sous réserve que cette rupture n'intervienne pas du fait d'une faute grave ou lourde de M. Patrick Koller ;
- ii. cette indemnité ne sera pas due en cas de démission ou de retraite ;
- iii. le paiement de cette indemnité est soumis à la réalisation des conditions de performance suivantes :
  - a. atteinte d'un résultat opérationnel positif pendant chacun des trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général de M. Patrick Koller,
  - b. atteinte d'un *cash flow* net positif pendant chacun des trois derniers exercices précédant la cessation du mandat de directeur général de M. Patrick Koller ;
- iv. le montant de l'indemnité sera égal à 24 mois du salaire de référence (rémunération fixe et variable à l'objectif) dès lors que les deux conditions décrites ci-dessus seront réalisées au cours de chacun des trois exercices concernés, ce qui, en pratique, équivaut à la réalisation de six critères ;
- v. dans le cas où l'un des six critères ne serait pas réalisé au cours d'un exercice donné, l'indemnité de départ sera réduite à due concurrence de 1/6 et pourra être nulle dans le cas où aucun de ces six critères ne serait réalisé ;
- vi. au cas où la durée du mandat de M. Patrick Koller en qualité de directeur général serait inférieure à trois ans, la méthode de calcul de l'indemnité de départ sera alors identique mais le nombre de critères sera ajusté pour tenir compte de la durée réelle du mandat.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 26 avril 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Dominique Ménard

ERNST & YOUNG Audit

Jean-Roch Varon



## 5.6.2. Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction de capital

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital calculé au jour de la décision d'annulation, déduction faite des éventuelles actions annulées au cours des 24 derniers mois précédents, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 26 avril 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Dominique Ménard

ERNST & YOUNG Audit

Jean-Roch Varon

## 5.6.3. Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au conseil d'administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer, pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
  - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (dix-neuvième résolution) d'actions ordinaires et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, étant précisé que conformément à l'article L. 228 93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des actions ordinaires à émettre par toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public (vingtième résolution) d'actions ordinaires et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre ;
    - étant précisé que ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur des titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 225-148 du code de commerce,

- étant précisé que conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des actions ordinaires à émettre par toute Société dont la société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
- émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier et dans la limite de 20 % du capital social par an (Vingt et unième résolution) d'actions ordinaires et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, étant précisé que conformément à l'article L. 228-93 du code de commerce, les valeurs mobilières à émettre pourront donner accès à des actions ordinaires à émettre par toute société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 145 millions d'euros au titre de la dix-neuvième résolution et 95 millions d'euros au titre des vingtième et vingt et unième résolutions.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra excéder 1 milliard d'euros pour les dix-neuvième à vingt et unième résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux vingtième et vingt et unième résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du code de commerce, si vous adoptez la dix-neuvième résolution.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du conseil d'administration au titre des vingtième et vingt et unième résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre de la dix-neuvième résolution, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci, et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les vingtième et vingt et unième résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre conseil d'administration en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 26 avril 2019

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Dominique Ménard

ERNST & YOUNG Audit

Jean Roch Varon

#### 5.6.4. Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit (i) des membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés qui lui sont liées directement ou indirectement au sens de l'article L. 225-197-2 du code de commerce et/ou (ii) des mandataires sociaux qui répondent aux conditions fixées par l'article L. 225-197-1 du code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 2 millions d'actions de la Société et le nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires de la Société ne pourra dépasser 10 % de ce plafond.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 26 mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 26 avril 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Dominique Ménard

ERNST & YOUNG Audit

Jean-Roch Varon

### 5.6.5. Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

Aux Actionnaires

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe de votre Société et/ou les entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées, pour un montant maximum de 2 % du montant du capital social au jour de la présente assemblée, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 26 mois la compétence pour décider une augmentation du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre conseil d'administration.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 26 avril 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Dominique Ménard

ERNST & YOUNG Audit

Jean-Roch Varon





# 6.

## Autres informations

<b>6.1. Historique</b>	<b>322</b>
<b>6.2. Renseignements juridiques</b>	<b>326</b>
<b>6.3. Organigramme au 31 décembre 2018</b>	<b>330</b>
<b>6.4. Information complémentaire sur le contrôle des comptes</b>	<b>332</b>
<b>6.5. Attestation du responsable du document de référence et responsable de l'information</b>	<b>333</b>
<b>6.6. Tables de concordance</b>	<b>334</b>



## 6.1. Historique

**1891.** La production automobile au sens moderne du terme est lancée, avec des véhicules dotés de moteurs à essence de pétrole ou de gazoline. Les premiers tubes en acier vont suivre, brevetés par Peugeot. Ils sont notamment fabriqués à Audincourt (Doubs).

**1914.** Bertrand Faure ouvre à Levallois-Perret son premier atelier de fabrication de sièges destinés aux tramways et au métro parisien.

**1929.** Bertrand Faure acquiert la licence du procédé Epeda, ce qui lui permet de perfectionner les sièges destinés à l'industrie automobile et de développer un nouveau produit, le matelas à ressorts. Après la Seconde Guerre Mondiale, ces deux activités vont connaître un fort développement. Renault, Peugeot, Citroën, mais également Talbot, Panhard-Levassor, Berliet ou Simca sont clients de la société Bertrand Faure.

**1950.** Bernard Deconinck, gendre de Joseph Allibert, qui avait créé la société Allibert dans l'Isère en 1910, choisit d'investir dans une énorme presse à injecter provenant des États-Unis : celle-ci permet de mouler des grosses pièces de plastique d'un seul tenant. Il délaisse alors les constructeurs de réfrigérateurs pour se tourner vers l'industrie automobile.

**1955.** La société des Frères Peugeot, dont l'une des filiales se nomme désormais Peugeot et Cie, se lance dans la fabrication d'équipements pour l'automobile. Sièges, échappements, colonnes de direction, la filiale se diversifie avec les années, sort de l'Hexagone, abandonne certaines activités au profit de nouvelles lignes de production.

**1972.** François Sommer, petit-fils d'Alfred Sommer, fusionne sa société spécialisée dans les revêtements de planchers pour l'automobile avec celle de Bernard Deconinck, Allibert, pour créer le groupe Sommer Allibert, alliant les savoir-faire du textile et du plastique.

Au début des années 1980, ce groupe va s'investir pleinement auprès de l'industrie automobile, devenant le spécialiste de l'aménagement intérieur du véhicule et travaillant pour l'ensemble des grands constructeurs. Il connaîtra ensuite une forte expansion à l'étranger avec l'acquisition de la société espagnole Lignotock et le renforcement de sa présence en Allemagne, après 1993.

**1987.** La fusion de Cycles Peugeot et Aciers & Outillages Peugeot donne naissance à la société Ecia (Équipements et Composants pour l'Industrie Automobile) filiale d'équipements automobiles du groupe PSA Peugeot Citroën. Suivent alors dix ans d'intense développement industriel et géographique.

**1990.** La société Epeda Bertrand Faure tirant son origine de la fabrication de sièges et banquettes pour les véhicules de transport : automobiles, chemins de fer, tramways, etc., s'était diversifiée progressivement vers des secteurs d'activités différentes : la literie d'abord avec les marques Epeda et Mérinos, puis le bagage avec Delsey en 1982 et l'aéronautique enfin avec Ratier-Figeac en 1987. Son activité principale demeurait néanmoins alors la fabrication de composants de sièges d'automobiles dont la part française demeurait importante. Après des acquisitions à partir de 1977 au Portugal, en Espagne et au Canada et une implantation en Allemagne de taille modeste, le développement international de cette

activité connaît une rupture majeure avec l'acquisition en 1990 du groupe Rentrop en Allemagne. Epeda Bertrand Faure occupe dès lors la première place européenne dans le domaine des métiers et composants du siège d'Automobile. Au cours des années 1990 et jusqu'en 1998, la société choisira de se concentrer sur son savoir-faire d'équipementier automobile, revendant ses activités de literie (Epeda et Mérinos), d'aéronautique (Ratier-Figeac) et ses bagages (Delsey).

**1992.** Ecia cède son activité de cycles, puis celle d'outillages l'année suivante et réalise des acquisitions significatives dans des sociétés spécialisées dans l'échappement, avec Tubauto et Eli Échappement en France, Leistritz Abgastechnik en Allemagne et Silenciadores PCG en Espagne. Ecia devient alors le leader européen des systèmes d'échappement. Sa division Automotive Seating s'associe dans le même temps à l'équipementier espagnol Irausa et crée Ardas. Volkswagen, Renault, Daimler Chrysler, Opel, Honda et Mitsubishi lui commandent des échappements, des sièges, des éléments pour l'intérieur du véhicule ou des blocs avant.

**11 décembre 1997.** Ecia lance une offre publique d'achat amicale sur Bertrand Faure, portant sa participation directe et indirecte dans ce groupe à 99 %. Parallèlement aux cessions effectuées par Bertrand Faure de ses activités dans les bagages (Delsey) et l'aéronautique (Ratier-Figeac), Ecia cède également en 1998 son activité de motocycles (Peugeot Motocycles) au groupe PSA Peugeot Citroën.

**1<sup>er</sup> juin 1999.** La fusion des entités juridiques Ecia et Bertrand Faure donne naissance à la société Faurecia et conduit le groupe PSA Peugeot Citroën à détenir, fin 1999, 52,6 % du capital de Faurecia. Celle-ci réalise alors un chiffre d'affaires supérieur à 4 milliards d'euros pour un effectif de 32 000 personnes. Outre l'effet de taille et une position mondiale dans le domaine des sièges d'automobile, Bertrand Faure apporte à Ecia une présence géographique et commerciale élargie, en particulier en Allemagne, où la Société entretient des relations fortes avec des constructeurs comme Volkswagen et BMW.

**Fin 1999.** Le groupe Faurecia se développe sur le continent nord-américain dans l'activité des systèmes d'échappement avec le rachat de la société américaine AP Automotive Systems.

**Octobre 2000.** Faurecia procède au rachat de la société Sommer Allibert. L'opération est financée par le groupe PSA Peugeot Citroën faisant ainsi remonter sa participation à 71,5 %. Bien implanté en Allemagne et en Espagne, le Groupe affiche des parts de marché importantes en Europe dans le domaine de l'Intérieur du véhicule, en particulier dans les panneaux de porte, les planches de bord et les modules acoustiques.

**2001.** L'opération de rachat de Sommer Allibert s'achève par le lancement d'une offre publique de rachat des actionnaires minoritaires de Sommer Allibert. Le Groupe ainsi constitué réalise alors un chiffre d'affaires de 9,6 milliards d'euros. Faurecia rachète ensuite les dernières parts minoritaires encore détenues par les actionnaires extérieurs de la société allemande SAI Automotive AG, filiale de Sommer Allibert.

**2002.** Le Groupe acquiert 49 % de la société sud-coréenne Daeki Industrial, fabricant de convertisseurs catalytiques et numéro deux sur son marché. La même année, Faurecia crée

une joint-venture avec GSK, un équipementier automobile de Taïwan, afin de produire des sièges à Wuhan, en Chine.

**2003.** À ces acquisitions succède celle de la société également sud-coréenne Chang Heung Précision, spécialisée dans les systèmes d'échappement avec plus de 20 % de part, de marché. L'activité systèmes d'échappement dispose alors d'un dispositif industriel présent sur l'ensemble des continents. En Europe, le Groupe finalise, avec Siemens-VDO, l'accord qui permet de renforcer et d'élargir leur joint-venture (SAS) : cette société assemble des cockpits pour BMW, Daimler Chrysler, le groupe Ford, Renault-Nissan et le groupe Volkswagen.

**2005.** Le Groupe renforce sa présence en Corée en portant à 100 % sa participation dans la société Daeki, spécialisée dans les systèmes d'échappement au profit de Hyundai, et en signant un accord de co-entreprise avec la société sud-coréenne Kwang Jin Sang Gong, dédiée à la production de modules de porte pour les constructeurs Hyundai Motors et Kia Motors.

**2007.** Les activités pare-chocs de la société Cadence Innovation France sont reprises et permettent de renforcer la position du Groupe en France dans ce secteur.

**2009.** Faurecia acquiert Emcon Technologies (antérieurement Arvin Industries) et devient leader mondial des systèmes d'échappement. Cette acquisition renforce la position de Faurecia auprès des constructeurs automobiles allemands (Arvin Industries avait acquis en 1998 la société Zeuna Stärker), des constructeurs américains et en particulier de Ford, et en Amérique du Sud, en Inde et en Thaïlande. Elle permet à Faurecia d'entrer sur le créneau des véhicules commerciaux (*trucks* et *off road*). Avec cette acquisition, payée en totalité en titres, One Equity Partners, fonds de *Private Equity* de JP Morgan Chase & Co., devient actionnaire de Faurecia à hauteur de 17,3 % et la participation de PSA Peugeot Citroën est ramenée à 57,4 %.

Faurecia acquiert la totalité du capital de la société Taco Faurecia Design Center qu'il codétenait auparavant avec le groupe Tata. La société est renommée Faurecia Automotive Engineering India et devient le centre d'ingénierie de Faurecia en Inde.

**2010.** Faurecia devient leader européen des pièces d'extérieur d'automobiles en acquérant les activités allemandes de Plastal complétées par l'acquisition des activités de Plastal Espagne S.A. Par ces opérations, l'activité Faurecia Automotive Exteriors élargit sa base clients notamment avec Ford et les quatre marques Premium allemandes, enrichit son offre produit et renforce son implantation industrielle ainsi que sa capacité de recherche et développement. Cette acquisition lui donne les capacités de développement international, qui sont concrétisées par la formation d'une société commune en Chine avec Huaxiang fournisseur de pièces extérieures pour Faw-Volkswagen.

Une prise de participation de 18,75 % dans le capital de Xuyang Group, en Chine, permet au Groupe d'élargir la gamme de produits et de services fournis dans les domaines stratégiques suivants : les sièges complets, les systèmes d'intérieur, les modules acoustiques et les revêtements intérieurs. Une alliance stratégique avec les groupes Geely et Limin marque une nouvelle étape significative du développement des activités Faurecia Interior Systems et Faurecia Automotive Exteriors en Chine.

Afin de diversifier son offre technologique dans les sièges complets, l'activité Faurecia Automotive Seating réalise au quatrième trimestre 2010 l'acquisition de l'activité « technologie de confort du siège » de la société Hoerbiger Automotive Komfortsysteme GmbH.

Enfin pour renforcer l'assise technologique de l'activité Faurecia Interior Systems, le Groupe acquiert l'activité d'Angell-Demmel Europe GmbH, leader mondial des pièces en métal de décoration intérieure pour l'automobile.

**2011.** En janvier, Faurecia prend une participation de 21,2 % dans la société danoise Amminex A/S ce qui lui permet de renforcer ses technologies de contrôle des émissions Diesel.

Faurecia renforce également sa présence en Chine en signant, en janvier, un nouvel accord de joint-venture avec Ningbo Huazhong Plastic Products Co., Ltd pour fabriquer des pièces extérieures d'automobile, en élargissant, en juin, son accord de coopération avec Changchun Xuyang Group ce qui lui permet de se développer localement et plus particulièrement auprès du groupe FAW. Un accord portant sur un projet d'investissement avec la Zone de Développement Économique et Technologique de Yancheng est également signé en juillet permettant à Faurecia de développer ses activités de mécanismes de siège.

Faurecia, par ailleurs, réalise en novembre une émission obligataire pour un montant de 350 millions d'euros à échéance décembre 2016 (émission complétée d'une émission additionnelle de 140 millions d'euros en février 2012 avec une échéance identique) et souscrit à un nouveau crédit syndiqué de 1 150 milliards d'euros composé de deux tranches A (690 millions d'euros) et B (460 millions d'euros) respectivement de maturité novembre 2014 et novembre 2016.

**2012.** Le 3 mai, Faurecia annonce l'acquisition de l'usine de composants d'intérieur appartenant à Ford ACH et située à Saline, Michigan (États-Unis). Cette usine fournit des modules de cockpit, des planches de bord, des panneaux de porte et des consoles centrales pour 12 programmes automobiles assemblés dans huit usines Ford à travers l'Amérique du Nord.

Parallèlement à cette acquisition, Faurecia signe un accord de joint-venture avec Rush Group Ltd, société appartenant au groupe Rush. Cette joint-venture, baptisée Detroit Manufacturing Systems (DMS), prend en charge des activités telles que l'assemblage et le séquençement de pièces d'intérieur dans une nouvelle usine implantée à Detroit.

Le 14 février, Faurecia annonce avoir placé 140 millions d'euros de nominal en complément de son émission obligataire de 350 millions d'euros de novembre 2011.

Le 27 avril, Faurecia annonce avoir placé 250 millions d'euros de nominal d'une nouvelle émission obligataire, à échéance juin 2019.

Le 30 août, Faurecia annonce l'acquisition, effective à cette date, de Plastal France (Plastal SAS), fournisseur des éléments de carrosserie en plastique pour les véhicules de marque Smart (groupe Daimler). Cette opération, qui fait suite aux acquisitions précédentes de Plastal Allemagne et de Plastal Espagne en 2010, comprend l'usine de fabrication et d'assemblage et son siège opérationnel situé à Hambach (France).

Le 10 septembre, Faurecia lance une émission d'obligations convertibles (OCEANE), à échéance au 1<sup>er</sup> janvier 2018, pour un montant porté, dans le cadre de l'option de surallocation

exercée le 12 septembre 2012, à 249 999 989,00 euros, correspondant à 12 833 675 obligations.

Le 29 novembre, Faurecia lance un programme ADR de niveau 1 coté aux États-Unis sur le marché *over-the-counter* (OTC). Chaque action ordinaire de Faurecia – cotée sur le marché NYSE Euronext de Paris – comprend deux actions ADR.

**2013.** Le 10 avril, Faurecia Interior Systems signe un accord de joint-venture avec l'équipementier thaïlandais Summit Auto Seats pour accompagner Ford dans son développement en Asie du Sud-Est, notamment en Thaïlande.

Le 22 avril, Faurecia et Chang'an Automobile Group, l'un des plus importants constructeurs automobiles de Chine, signent un accord de co-entreprise.

Le 19 novembre, Faurecia et Magneti Marelli annoncent la signature d'un accord de coopération pour la conception, le développement et la fabrication de produits d'interface homme-machine (IHM) pour l'intérieur véhicule. Cet accord permettra d'augmenter la valeur ajoutée des solutions d'intérieur véhicule que Faurecia et Magneti Marelli fournissent aux constructeurs automobiles et aux clients finaux.

Le 30 décembre, Faurecia procède au remboursement anticipé de l'OCEANE à échéance au 1<sup>er</sup> janvier 2015 (ISIN FR0010827055). Les porteurs d'obligations optent à une quasi-unanimité pour la conversion de leurs obligations en actions Faurecia : 11 284 793 obligations, soit 99,83 % du total en circulation, ont été converties en 11 736 190 nouvelles actions Faurecia.

**2014.** Le 29 janvier, Faurecia annonce la création, avec l'équipementier japonais Howa, d'une joint-venture dénommée Faurecia Howa Interiors, pour la production au Mexique de systèmes d'intérieurs destinés à Renault-Nissan. L'accord signé ouvre à Faurecia de nouvelles perspectives commerciales avec Nissan au Mexique, en Thaïlande, en Espagne, au Brésil ainsi qu'en Afrique du Sud.

Le 3 octobre, Faurecia annonce la création d'une co-entreprise à parité avec Interval, une importante coopérative agricole française.

Cet accord donne lieu à la création d'Automotive Performance Materials (APM) visant à développer et produire des matières premières bio-sourcées afin de poursuivre la dynamique engagée par Faurecia d'allègement des véhicules tout en respectant l'environnement.

À noter que 2014 est l'année de célébration des 20 ans de présence de Faurecia en Chine. C'est également l'année au cours de laquelle Faurecia fait son retour au Mondial de l'Automobile de Paris après 12 ans d'absence.

**2015.** Le 27 mars, Faurecia et Dongfeng Hongtai, filiale détenue majoritairement par Dongfeng Motor Corporation, l'un des plus grands groupes automobiles de Chine, signent un accord de partenariat global couvrant toutes les activités du groupe Faurecia. La première étape de ce partenariat est la création, en mai 2015, de deux joint-ventures, l'une en vue du développement, de la fabrication et de la livraison de composants automobiles d'intérieur (Dongfeng Faurecia Automotive Interior Co., Ltd), la seconde en vue du développement, de la fabrication et de la livraison de composants automobiles d'extérieur (Dongfeng Faurecia Automotive Exterior Co., Ltd).

Le 24 septembre, Faurecia et Beijing WKW Automotive Parts Co., Ltd, l'un des leaders chinois de la fabrication de pièces de

décoration intérieure et extérieure pour l'automobile, signent un accord de co-entreprise. Ensemble, les deux partenaires développeront des synergies dans la décoration intérieure en aluminium pour les véhicules légers.

Le 7 décembre, Faurecia annonce le remboursement anticipé, effectif le 15 janvier 2016, des obligations à option de conversion en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) émises en septembre 2012.

Le 14 décembre, Faurecia signe avec la Compagnie Plastic Omnium un protocole (*Memorandum of Understanding*) portant sur la cession de son activité Automotive Exteriors. L'activité qui serait cédée, qui comprend les pare-chocs et les modules de bloc avant, a généré un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros en 2014 et emploie 7 700 personnes dans 22 sites industriels. L'activité composites, l'usine Faurecia pour Smart à Hambach (France) ainsi que deux co-entreprises au Brésil et en Chine ne font pas partie de ce projet. La transaction est basée sur une valeur d'entreprise de 665 millions d'euros. La cession devrait être finalisée au cours de l'année 2016.

**2016.** Le 27 juillet, Faurecia et la société italienne Tabu S.p.A. spécialisée dans la production de décoration bois flexibilisé, signent un accord de partenariat qui se traduit par la création, le 5 septembre, de la co-entreprise Ligneos, S.r.l. Tabu apporte son savoir-faire unique dans la sélection, la découpe et le traitement du bois, et les deux partenaires ont développé une technologie brevetée visant à étendre les applications de décoration bois dans l'automobile sur un panorama de surfaces plus large.

Le 29 juillet, conformément au protocole signé le 14 décembre 2015, Faurecia cède à la Compagnie Plastic Omnium son activité Automotive Exteriors. La transaction avait préalablement été autorisée par la Commission Européenne sous condition de l'engagement pris par Plastic Omnium de céder les sites français et un site espagnol pour l'activité pare-chocs ainsi que l'activité d'assemblage de modules bloc avant en Allemagne.

Le 2 octobre, Faurecia et Azin Khodro signent un accord de partenariat en vue de la création d'une co-entreprise en Iran (Azin Faurecia Interior Systems Company), pour développer et produire des planches de bord, panneaux de porte, consoles centrales et de l'acoustique intérieure, avec un lancement de production début 2018.

Le 29 novembre, Faurecia et Borgward, le constructeur automobile premium allemand, signent un accord de partenariat en vue de la création à Tianjin (Chine) d'une co-entreprise (Borgward Faurecia Auto Systems Co., Ltd), pour développer et produire ensemble des sièges automobiles complets pour de nouveaux véhicules Borgward.

Le 2 décembre, Faurecia signe avec MAAD, co-entreprise iranienne entre les groupes iraniens Crouse et Avrand, un accord de partenariat en vue de la création d'une co-entreprise (Faurecia Crouse Advanced Exhaust System Co.) en vue du développement et de la production des systèmes de contrôle des émissions pour le marché automobile iranien, avec un démarrage de production prévu début 2017.

Le 6 décembre, Faurecia annonce être en négociations exclusives avec Parrot Automotive, un des leaders des solutions de connectivité et d'*infotainment* pour l'industrie automobile en vue du développement des applications et plateformes pour véhicules connectés. La première étape consisterait en une participation initiale de 20 % au capital de Parrot

Automotive. Faurecia pourrait porter sa part à 50,01 % à partir de 2019 pour être amenée à détenir, d'ici à 2022, l'intégralité des actions de Parrot Automotive. S'il se concrétisait, le projet serait réalisé au cours du premier semestre 2017.

Le 13 décembre, Faurecia, qui travaillait étroitement depuis mi-2009 avec la société danoise Amminex et détenait 42 % de son capital, annonce avoir augmenté sa participation à hauteur de 91,5 % dans cette société. Les actions restantes sont détenues par la fondation danoise Nordea-fonden. Amminex a développé un système de stockage et de diffusion d'ammoniac (ASDS™) qui a montré son efficacité à éliminer les oxydes d'azote (NOx) sur les moteurs Diesel. En augmentant sa participation, Faurecia entend intensifier le développement de cette technologie à la fois pour les véhicules utilitaires et camions et les véhicules particuliers. Faurecia étudie également de près d'autres applications pour l'ASDS™, telles que pour les véhicules agricoles, les engins de travaux publics et les moteurs à très haute puissance utilisés dans les bateaux et navires.

**2017.** Le 21 février, Faurecia annonce la conclusion d'un accord de partenariat avec TactoTek, entreprise finlandaise spécialisée dans les solutions d'intégration, par injection plastique, de circuits imprimés et d'autres composants électroniques. La prise de participation au sein de TactoTek renforce les capacités de Faurecia en matière de développement et de production des surfaces intelligentes nécessaires au Cockpit du Futur.

Le 27 mars, Faurecia annonce avoir finalisé et signé son partenariat stratégique avec Parrot Automotive. Le partenariat conclu entre les deux sociétés permettra à Faurecia d'accélérer le développement de solutions électroniques pour la voiture connectée.

Le 4 mai, Faurecia et ZF annoncent un partenariat stratégique qui portera sur le développement des technologies de rupture et différenciatrices pour l'intérieur et la sécurité des véhicules autonomes.

Le 15 mai, Faurecia annonce l'acquisition d'un accès exclusif à la propriété intellectuelle et au savoir-faire industriel de STELIA Aerospace Composites dans le domaine des réservoirs à hydrogène en composite. Cette acquisition complète l'investissement de Faurecia dans Ad-Venta, entreprise qui a inventé une vanne facilitant l'approvisionnement de la pile à combustible.

Le 10 octobre, Faurecia et l'équipementier automobile MAHLE annoncent un partenariat qui portera sur le développement de technologies innovantes de gestion thermique de l'habitacle pour les solutions de mobilité de demain.

Le 6 novembre, Faurecia acquiert une participation majoritaire dans la société chinoise Jiangxi Coagent Electronics Co., Ltd, rebaptisée Faurecia Coagent Electronics S&T Co., Ltd. La nouvelle co-entreprise développera des solutions d'infotainment intégrées et innovantes à bord des véhicules.

Le 22 décembre, Faurecia annonce avoir conclu un accord en vue de l'acquisition de 100 % de la société suisse Hug Engineering, détenue par le groupe allemand ElingKlinger, leader sur le marché européen des systèmes complets de purification des gaz d'échappement pour les moteurs de plus de 750 ch et l'un des principaux acteurs mondiaux sur son segment.

**2018.** Le 5 janvier, Faurecia et Accenture, l'un des leaders mondiaux du conseil et de la technologie, annoncent la conclusion d'un accord de partenariat, d'une durée de cinq ans, dont l'objectif est d'accélérer l'innovation dans les services de mobilité. Faurecia et Accenture vont unir leurs expertises dans l'innovation et co-investir pour créer des produits et services pour les véhicules connectés et autonomes.

Le 15 février, le conseil d'administration de Faurecia prend la décision de proposer aux actionnaires de transformer la Société en société européenne.

Le 1<sup>er</sup> mars, Faurecia annonce la finalisation de l'acquisition de 100 % de la société suisse Hug Engineering, l'un des leaders sur le marché des systèmes complets de purification des gaz d'échappement pour les moteurs à très haute puissance (plus de 750 ch).

Le 16 mars, Faurecia annonce avoir investi dans la start-up française Enogia afin d'enrichir son expertise technologique dans le domaine de l'efficacité énergétique.

Le 9 mai, Faurecia annonce un investissement dans Powersphyr, une start-up basée dans la Silicon Valley, en vue d'accélérer ses solutions destinées à un Cockpit du Futur intuitif et connecté.

Le 23 mai, Faurecia annonce un investissement dans la start-up américaine Promethient, venant ainsi renforcer l'écosystème du Groupe dédié aux technologies de gestion thermique pour les solutions de mobilité future.

Le 11 juin, Faurecia annonce avoir conclu un accord-cadre de partenariat stratégique avec l'un des principaux constructeurs automobiles chinois, FAW Group. Cet accord porte sur le développement de solutions de mobilité durable et de technologies destinées au Cockpit du Futur.

Le 6 juillet, Faurecia et Parrot ont finalisé un projet d'accord pour la prise de contrôle anticipée de Parrot Automotive à 100 % par Faurecia.

Le 24 juillet, Faurecia annonce investir dans la start-up SUBPAC, consolidant ainsi l'écosystème du Groupe dédié à un Cockpit du Futur personnalisé, adaptable et connecté.

Le 1<sup>er</sup> octobre, Faurecia annonce la finalisation de l'acquisition à 100 % de Parrot Faurecia Automotive.

Le 25 octobre, Faurecia annonce la création d'une nouvelle joint-venture avec Liuzhou Wuling Automotive Industry Co., Ltd, leader chinois de la fabrication de pièces automobiles.

Le 26 octobre, Faurecia annonce avoir conclu des accords avec Clarion et Hitachi, actionnaire de contrôle à 63,8 % de Clarion, en vue d'une offre publique d'achat visant à acquérir 100 % des actions de Clarion.

Le 21 novembre, Faurecia annonce la signature d'un partenariat stratégique avec HELLA, le spécialiste de l'éclairage et de l'électronique, portant sur le développement de solutions innovantes d'éclairage intérieur.

Le 19 décembre, Faurecia annonce un investissement dans le centre français ESP Consulting, laboratoire innovant utilisant les sciences cognitives afin d'optimiser le bien-être et la performance humaine dans différentes situations.

Le 26 décembre, Faurecia change de forme sociale et devient une société européenne.



## 6.2. Renseignements juridiques

### DÉNOMINATION SOCIALE ET ADRESSE

Dénomination sociale : Faurecia  
Siège social : 23-27, avenue des Champs-Pierreux – 92000 Nanterre – France  
Téléphone : + 33 (0) 1 72 36 70 00  
Fax : + 33 (0) 1 72 36 70 07  
www.faurecia.com

### FORME DE LA SOCIÉTÉ

Faurecia est, depuis le 26 décembre 2018, une société européenne soumise au droit dont les titres sont admis aux négociations sur Euronext Paris et régie par le code de commerce et les textes pris pour son application ; elle se conforme au régime de gouvernement d'entreprise généralement reconnu en France et plus particulièrement au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

Faurecia applique les normes légales et réglementaires qui régissent le fonctionnement des organes sociaux des sociétés cotées et rend compte dans le présent document de référence de l'application par elle des préconisations faites dans le cadre du code précité.

### CONTRÔLEURS LÉGAUX

Le contrôle des comptes de la Société est exercé par deux commissaires aux comptes titulaires désignés conformément à l'article L. 225-228 du code de commerce.

### DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Date de constitution de la Société : 1<sup>er</sup> juillet 1929

Date d'expiration de la Société : 28 mai 2117

### IMMATRICULATION

La Société est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro : 542 005 376.

Son code APE est : 7010Z.

### CONSULTATION DES DOCUMENTS

Pendant la durée de validité du document de référence, les documents suivants (ou copie de ces documents) peuvent, le cas échéant, être consultés :

- a. l'acte constitutif et les statuts de l'émetteur ;
- b. les informations financières historiques de la société Faurecia et de ses filiales pour chacun des deux exercices précédant la publication du document de référence.

### ADRESSE DE CONSULTATION

Faurecia  
Direction juridique  
23-27, avenue des Champs-Pierreux  
92000 Nanterre

Lesdits documents peuvent également être consultés sur le site internet de la Société [www.faurecia.com](http://www.faurecia.com).

### OBJET SOCIAL

Aux termes de l'article 3 des statuts, la Société a pour objet :

- la création, l'acquisition, l'exploitation et la gestion directe ou indirecte, par prise de participation, par location et tous autres moyens, tant en Europe qu'à l'étranger, de toutes entreprises industrielles, de négoce ou de prestations de services ;
- la recherche, l'obtention, l'acquisition et l'exploitation de brevets, licences, procédés et marques ;
- la location de tous immeubles nus ou construits ;
- l'assistance administrative, financière et technique aux entreprises affiliées ;
- l'exploitation des usines et établissements lui appartenant ou qu'elle pourra acquérir ;
- la fabrication, l'utilisation et/ou la vente sous toutes leurs formes de ses propres produits ou ceux des entreprises affiliées ;
- la production et la commercialisation par quelque moyen direct ou indirect que ce soit de tout produit, accessoire ou équipement, quelle qu'en soit leur nature, destiné à l'industrie et notamment à l'industrie automobile ;
- la participation directe ou indirecte de la Société à toutes opérations financières, industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à l'un des objets précités par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de prises d'intérêts, de fusion, d'association en participation ou de toute autre manière ;

et plus généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement à l'un quelconque des objets précités, en totalité ou en partie, à tous objets similaires ou connexes et même à tous autres objets qui seraient de nature à favoriser ou à développer les affaires de la Société.

### RÔLE DE LA SOCIÉTÉ VIS-À-VIS DE SES FILIALES

Faurecia est une société *holding* dont les actifs sont essentiellement des titres de participation. Les actifs industriels sont détenus par les filiales opérationnelles de la Société.

Faurecia assure directement ou indirectement des prestations de services au profit des sociétés de son Groupe, notamment dans les domaines financier, comptable, et de gestion générale ou administrative.

La liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2018 est disponible au chapitre 1.1. Un organigramme simplifié des sociétés opérationnelles du groupe Faurecia, disponible à la sous-section 6.3. du présent document de référence, complète utilement cette information.

## EXERCICE SOCIAL

L'exercice social, d'une durée de douze (12) mois, commence le 1<sup>er</sup> janvier pour se terminer le 31 décembre.

## RÉPARTITION DES BÉNÉFICES

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserve en application de la loi ou des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice, l'assemblée générale détermine la part attribuée aux actionnaires sous forme de dividende et prélève les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserve, ou de reporter à nouveau.

Cependant, hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient, à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'assemblée peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves facultatives soit pour fournir ou compléter un dividende, soit à titre de distribution exceptionnelle.

Les statuts disposent que l'assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire ou en actions.

## DÉLAI DE PRESCRIPTION DES DIVIDENDES

Les dividendes se prescrivent par un délai de cinq ans à compter de la date de mise en paiement, passé ce délai, ils sont versés au Trésor.

## ÉTABLISSEMENT ASSURANT LE SERVICE FINANCIER DE LA SOCIÉTÉ

Le service des transferts et le paiement des coupons sont assurés par Caceis Corporate Trust, 14, rue Rouget-de-Lisle, 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9.

## MARCHÉ DE L'ACTION FAURECIA

L'action Faurecia (EO.PA) est cotée sur le compartiment A du marché Euronext Paris (code ISIN FR0000121147). Elle fait partie des indices CAC Next 20 (depuis le 18 décembre 2017) et MSCI France (depuis le 30 novembre 2017).

## ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée sont décrites aux articles 24 et 25 des statuts de la Société, disponibles sur le site internet [www.faurecia.com](http://www.faurecia.com).

Les assemblées générales se tiennent au siège social ou dans tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Les actionnaires nominatifs sont convoqués par courrier, les autres actionnaires sont convoqués par les avis prévus par la réglementation en vigueur relayés par les intermédiaires financiers de place.

Le site internet de Faurecia [www.faurecia.com](http://www.faurecia.com) tient en permanence à jour le calendrier des événements financiers du Groupe et notamment de la date de l'assemblée générale.

Il est justifié du droit de participer aux assemblées selon les dispositions légales en vigueur.

Aucune autre disposition des statuts ne vient affecter les droits des actionnaires qui ne peuvent être modifiés que selon les conditions posées par la loi.

## DROIT DE VOTE

Il n'existe pas de restrictions statutaires des droits de vote. Le droit de vote appartient à l'usufruitier dans toutes les assemblées générales ordinaires, extraordinaires ou spéciales.

Les statuts attribuent un droit de vote double de celui qui est conféré aux autres actions à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux (2) ans au moins, au nom d'un même actionnaire. En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. Ce droit de vote double peut être supprimé par décision de l'assemblée générale extraordinaire et après consultation de l'assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de liquidation de communauté de biens entre époux, de succession ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu à l'alinéa précédent.

Il n'existe pas de droits de contrôle spéciaux.

## EXISTENCE DE SEUILS STATUTAIRES DEVANT ÊTRE DÉCLARÉS À LA SOCIÉTÉ

Aux termes de l'article 31 des statuts, outre les obligations de franchissements de seuils prévues par la loi, lorsqu'une personne, physique ou morale, agissant seule ou de concert au sens de l'article L. 233-10 du code de commerce, vient à détenir ou cesse de détenir un nombre d'actions représentant une fraction du capital social ou des droits de vote, égale ou supérieure à 2 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, elle doit informer la Société, par lettre recommandée avec avis de réception, dans un délai de quatre (4) jours de Bourse à compter du franchissement du seuil de participation, du nombre total d'actions et de droits de vote de celle-ci qu'elle possède.

L'actionnaire défaillant sera privé du droit de vote pour les actions excédant la fraction non déclarée si un ou plusieurs actionnaires présents ou représentés à l'assemblée et détenant une fraction du capital (ou de droits de vote) au moins égale à 2 % en font la demande consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale.

Ce dispositif complète le dispositif légal de l'article L. 233-7 du code de commerce relatif à l'obligation d'information des franchissements de seuils.

Aucune autre disposition des statuts ne vient affecter les droits des actionnaires qui ne peuvent être modifiés que selon les conditions posées par la loi.



### **EXISTENCE D'ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE POURRAIT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ OU POURRAIT AVOIR POUR EFFET DE RETARDER, DE DIFFÉRER OU D'EMPÊCHER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE**

À la connaissance de la Société, il n'existe pas à ce jour d'accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle.

Il n'existe pas à ce jour dans un acte constitutif, les statuts, une charte ou un règlement, une disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle.

### **ACCORDS CONCLUS PAR LA SOCIÉTÉ QUI SONT MODIFIÉS OU PRENNENT FIN EN CAS DE CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ**

Il est rappelé que le crédit syndiqué signé par la Société le 15 décembre 2014 inclut la possibilité pour chaque banque et sous certaines conditions de demander le remboursement anticipé du prêt en cas de changement de contrôle de la Société. C'est également le cas du crédit relais d'un montant de 1,3 milliard d'euros, qui sécurise le financement de l'acquisition de Clarion Co., Ltd, ainsi que le placement privé de droit allemand (*Schuldscheindarlehen*) qui refinance partiellement ce crédit relais pour un montant de 700 millions d'euros (voir la note 26.3 aux comptes consolidés).

Les emprunts obligataires émis le 1<sup>er</sup> avril 2016 et le 8 mars 2018 prévoient des critères d'exigibilité anticipée incluant une clause de changement de contrôle.

Aucune des opérations ci-dessus n'inclut de clause de détention minimale par Peugeot S.A.

### **ACCORDS PRÉVOYANT DES INDEMNITÉS AU BÉNÉFICE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DES SALARIÉS**

Il n'existe pas d'accords de la nature de ceux visés par l'article L. 225-37-5 alinéa 10 du code de commerce au bénéfice des membres du conseil d'administration ou des salariés.

### **MESURES PRISES PAR LA SOCIÉTÉ EN VUE D'ASSURER QUE LE CONTRÔLE N'EST PAS EXERCÉ DE MANIÈRE ABUSIVE**

La Société est contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce, tel que cela ressort du tableau de répartition de l'actionnariat figurant à la section 3.2.1.

Les mesures prises par la Société afin d'éviter que le contrôle soit exercé de manière abusive sont décrites dans le présent document de référence :

- chapitre 2.1 du présent document de référence : « Acteurs et systèmes » en matière de contrôle des risques ;
- paragraphe 3.1.1.1.3. du présent document de référence : « Indépendance des membres du conseil d'administration » ;
- paragraphe 3.1.1.1.3. du présent document de référence : « Organisation des travaux du conseil d'administration ».

### **CONTRATS IMPORTANTS**

À ce jour, Faurecia n'a pas conclu de contrat important autre que ceux ayant été conclus dans le cadre normal de ses affaires, conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe.

### **SITUATION DE DÉPENDANCE**

Se référer au chapitre 2, « Risques et contrôle des risques », et plus particulièrement au risque lié au métier d'équipementier automobile, au risque fournisseurs ainsi qu'au risque lié à la propriété intellectuelle.

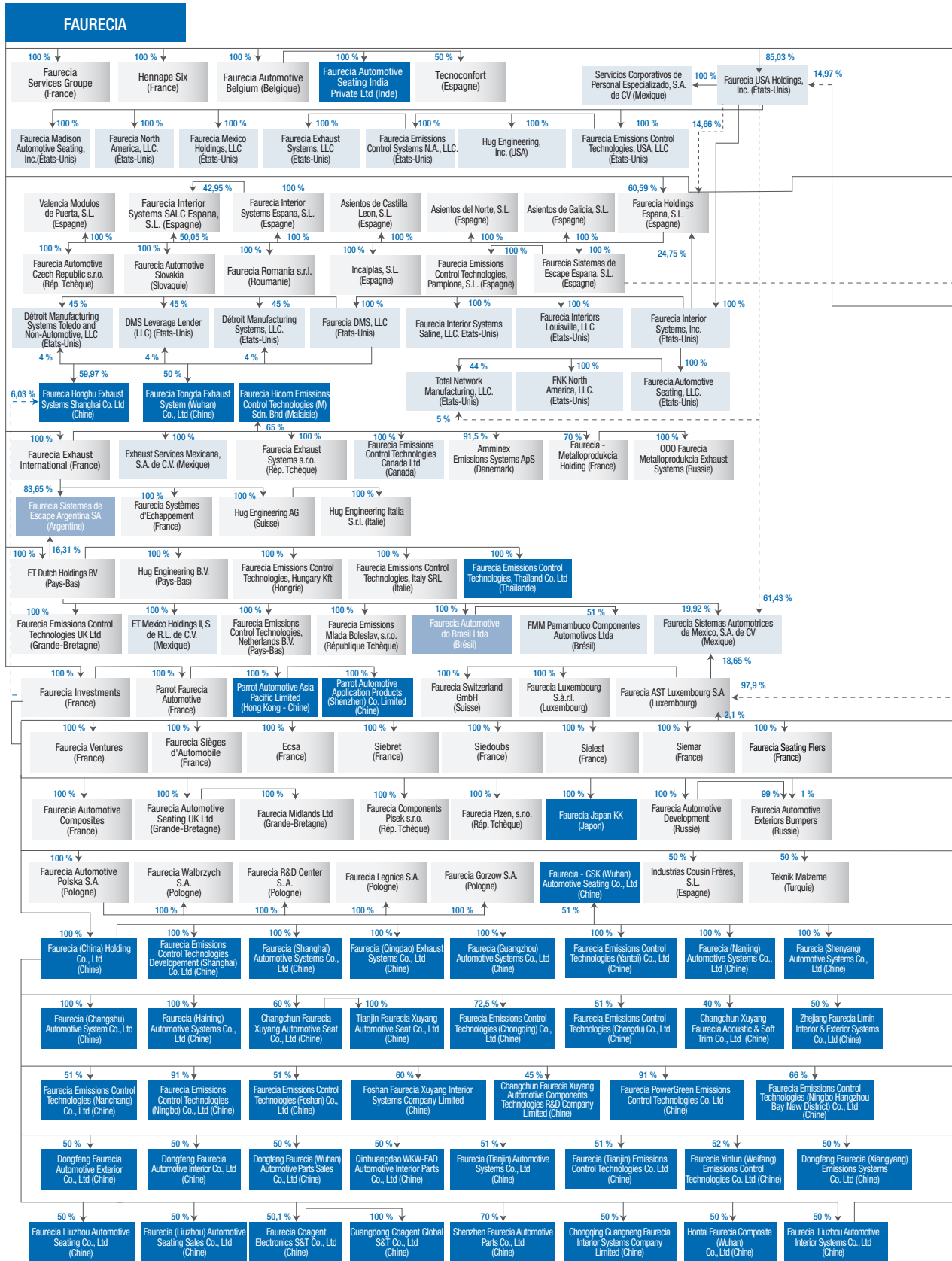
### **IMMOBILISATIONS CORPORELLES SIGNIFICATIVES**

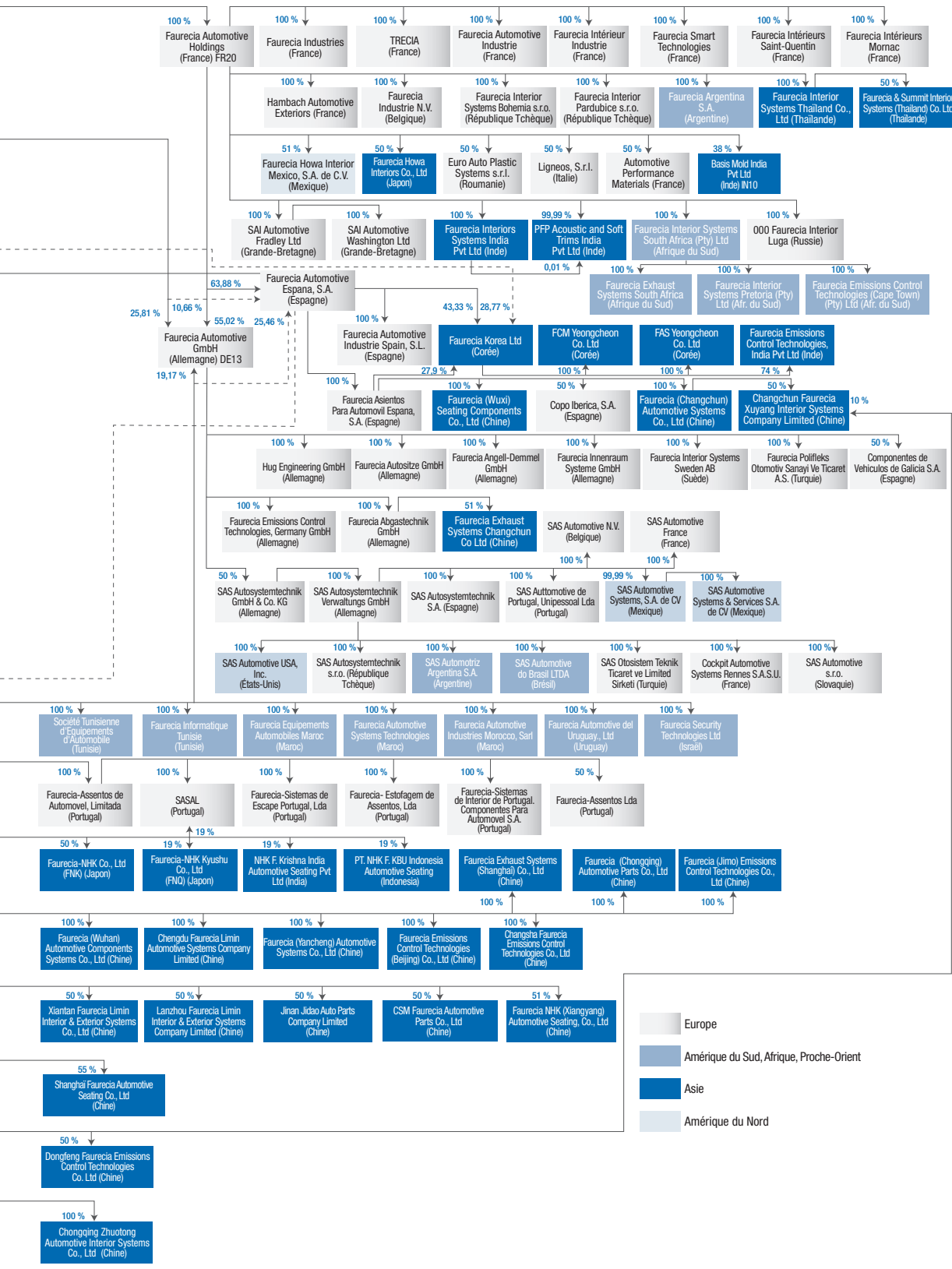
Avec près de 300 sites, dont 35 centres de R&D, répartis dans 37 pays du monde, Faurecia est un leader mondial dans ses trois domaines d'activité : sièges d'automobiles, systèmes d'intérieur et mobilité propre. Aucune de ses installations industrielles, prise isolément, ne représente de valeur significative au regard de la totalité des immobilisations corporelles consolidées du Groupe. Elles sont par ailleurs le plus souvent dédiées à des programmes clients. En conséquence, leur taux d'utilisation est largement dépendant du niveau d'activité. Sauf rares exceptions, le taux d'utilisation des installations n'est pas suivi de façon globale et systématique.

La note 12 de l'annexe aux comptes consolidés complète utilement cette information.



# 6.3. Organigramme au 31 décembre 2018





- Europe
- Amérique du Sud, Afrique, Proche-Orient
- Asie
- Amérique du Nord

## 6.4. Information complémentaire sur le contrôle des comptes

### LE CONTRÔLE DES COMPTES

Les commissaires aux comptes de Faurecia, conformément à la loi sur les sociétés commerciales, procèdent à la certification des comptes de la Société et du Groupe et assurent, à travers les membres de leur réseau, un examen des filiales significatives intégrées globalement.

Pour l'exercice 2018, la rémunération d'ERNST & YOUNG Audit au titre des missions d'audit s'est élevée 3,9 millions d'euros, la rémunération de PricewaterhouseCoopers Audit au titre des missions d'audit s'est élevée à 4,1 millions d'euros.

Le tableau détaillé des honoraires comptabilisés en 2018 par Faurecia et ses filiales intégrées globalement pour les missions confiées au collège des commissaires aux comptes figure à la note 33 de l'annexe aux comptes consolidés.

### RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

	Date de début du premier mandat	Date d'expiration du mandat
<b>TITULAIRES</b>		
<b>ERNST &amp; YOUNG Audit</b>		
représenté par M. Jean-Roch VARON membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles Tour First TSA 14444 92037 Paris – La Défense Cedex France	17 juin 1983	AGO 2019
<b>PricewaterhouseCoopers Audit</b>		
représenté par Mme Dominique MENARD membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine France	27 mai 2003	AGO 2019
<b>SUPPLÉANTS</b>		
<b>Auditex</b>	27 mai 2003	AGO 2019
<b>M. Étienne BORIS</b>	23 mai 2005	AGO 2019

## 6.5. Attestation du responsable du document de référence et responsable de l'information

### Responsable du document de référence

#### M. Patrick Koller

Directeur général

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion dont les informations sont répertoriées en pages 338 et 339 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Patrick Koller

Fait à Nanterre, le 26 avril 2019

### Responsable de l'information

#### M. Michel Favre

Vice-président exécutif, finance

Faurecia  
23-27, avenue des Champs Pierreux  
92000 Nanterre  
France  
Tél. : + 33 (1) 72 36 70 00  
Fax : + 33 (1) 72 36 70 07



## 6.6. Tables de concordance

### Table de concordance avec l'annexe I du règlement européen (CE) n 809/2004 de la Commission Européenne du 29 avril 2004

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, la table de concordance présentée ci-dessous permet d'identifier les principales informations requises par l'annexe 1 du règlement européen 809/2004 du 29 avril 2004.

Informations	Pages
<b>1. PERSONNES RESPONSABLES</b>	
1.1. Personnes responsables des informations	333
1.2. Attestation du responsable du document de référence	333
<b>2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	
2.1. Coordonnées	332
2.2. Changements	332
<b>3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	
3.1. Informations financières historiques	29
3.2. Informations financières intermédiaires	NA
<b>4. FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>139-152</b>
<b>5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
5.1. Histoire et évolution de la Société	322-325
5.1.1. Raison sociale	326
5.1.2. Enregistrement au RCS	326
5.1.3. Date de création et durée	326
5.1.4. Siège social – forme juridique – législation applicable	326
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de la Société	32-34 ; 54 ; 109-111 ; 322-325
5.2. Principaux investissements	
5.2.1. Réalisés	40 ; 55 ; 66-67 ; 109-111 ; 118
5.2.2. En cours	93
5.2.3. Programmés	93
<b>6. APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1. Principales activités	6-25 ; 32-34 ; 107
6.1.1. Opérations et principales activités	6-25 ; 32-34 ; 107
6.1.2. Nouveaux produits	8-25
6.2. Principaux marchés	7-25
6.3. Événements exceptionnels	NA
6.4. Degré de dépendance	328
6.5. Position concurrentielle	31
<b>7. ORGANIGRAMME</b>	
7.1. Description sommaire du Groupe	96-102 ; 128-129 ; 330-331
7.2. Liste des filiales importantes	96-102 ; 128-129 ; 330-331
<b>8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	66-67 ; 118
8.2. Impact environnemental de l'utilisation de ces immobilisations	252-267

Informations	Pages
<b>9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
9.1. Situation financière	32-132
9.2. Résultat d'exploitation	38-40
9.2.1. Facteurs importants	32-34 ; 53-54 ; 109-110
9.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	53-54 ; 114-115
9.2.3. Influences extérieures	139-152
<b>10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1. Capitaux de l'émetteur	72 ; 121
10.2. Flux de trésorerie	72
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	40-41 ; 81-83 ; 107-108 ; 123-124
10.4. Restriction à l'utilisation des capitaux	81 ; 123-124
10.5. Sources de financement attendues	81 ; 123-124
<b>11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>18-20 ; 59</b>
<b>12. INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	
12.1. Principales tendances	8-9
12.2. Éléments susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	8-9 ; 42
<b>13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DE BÉNÉFICES</b>	
13.1. Principales hypothèses	NA
13.2. Rapport des commissaires aux comptes	NA
<b>14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
14.1. Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	26-27 ; 154-156 ; 178-191
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale	192-193
<b>15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>	
15.1. Rémunérations versées	194 ; 195-203
15.2. Provisions pour retraites ou autres	76-79 ; 122
<b>16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1. Durée des mandats	154-155 ;
16.2. Contrats de service	193
16.3. Comités	162 ; 166-176
16.4. Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	177
<b>17. SALARIÉS</b>	
17.1. Répartition des effectifs	243-244
17.2. Participations et stock-options	72-73 ; 121 ; 207-221
17.3. Accord de participation au capital	239-240
<b>18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1. Répartition du capital	205
18.2. Droits de vote différents	327
18.3. Contrôle de l'émetteur	205 ; 328
18.4. Accords d'actionnaires	206
<b>19. OPÉRATION AVEC DES APPARENTÉS</b>	<b>94</b>

Informations	Pages
<b>20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ</b>	
20.1. Informations financières historiques	29
20.2. Informations financières pro forma	NA
20.3. États financiers	43-102 ; 111-129
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	103-106 ; 130-132
20.4.1. Déclarations	NA
20.4.2. Autres informations vérifiées	227-280
20.4.3. Autres informations non vérifiées	NA
20.5. Dates des dernières informations financières	31 décembre 2018
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	NA
20.7. Politique de distribution de dividendes	226
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	75-149
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	53-54 ; 115
<b>21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1. Capital social	205
21.1.1. Capital souscrit et autorisé	206-207
21.1.2. Actions non représentatives du capital	205
21.1.3. Autodétention et autocontrôle	222-223
21.1.4. Valeurs mobilières	207-221
21.1.5. Conditions d'acquisition	207
21.1.6. Options ou accords	207
21.1.7. Historique du capital	223-224
21.2. Acte constitutif et statuts	326-328
21.2.1. Objet social	154
21.2.2. Règlement des organes de gestion et de contrôle	326
21.2.3. Droits et privilèges des actions	154
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	326-328
21.2.5. Assemblées générales	327
21.2.6. Éléments de changement de contrôle	328
21.2.7. Seuils de participation	205-206 ; 327
21.2.8. Conditions régissant les modifications statutaires	327
<b>22. CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>328</b>
<b>23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	
23.1. Déclaration d'expert	NA
23.2. Autres déclarations	NA
<b>24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>326</b>
<b>25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>96-102 ; 128-130 ; 330-331</b>

## Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent document de référence, les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

	<b>Pages</b>
<b>ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT</b>	<b>333</b>
<b>RAPPORT DE GESTION</b>	
Analyse des résultats, de la situation financière, des risques et liste des délégations en matière d'augmentation du capital de la Société et de l'ensemble consolidé	32-42 ; 107-111 ; 139-152 ; 206-207
Informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	328
Informations relatives aux rachats d'actions	222-223
<b>ÉTATS FINANCIERS</b>	
Comptes annuels	111-129
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	130-132
Comptes consolidés	43-102
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	103-106

## Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion

Afin de faciliter la lecture, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent document de référence, les informations qui constituent le rapport de gestion tel que notamment prévu à l'article L. 225.100 du code de commerce.

Informations	Pages
<b>Situation, activité et résultats</b> de la Société et du Groupe par branche d'activité, évolution prévisible et événements importants survenus depuis la clôture	6-25 ; 32-42 ; 107-111
<b>Analyse</b> objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière (notamment la situation d'endettement) de la Société et du Groupe	32-42 ; 107-111
<b>Indicateurs clefs de performance</b> de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière de la Société et du Groupe	6-25 ; 242 ; 267
<b>Principaux risques</b> et incertitudes de la Société et du Groupe et <b>procédures de contrôle interne et de gestion des risques</b>	133-152
<b>Objectif et politique de couverture des transactions</b> pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la Société et du Groupe	88-93 ; 147-149
Exposition aux <b>risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie</b> de la Société et du Groupe	147-149
Utilisation d'instruments financiers de la Société et du Groupe	40-41 ; 107-109
Risques financiers liés aux effets du <b>changement climatique</b> et présentation des mesures prises pour les réduire (stratégie bas-carbone) de la Société et du Groupe	145-146 ; 260-261
Activités en matière de <b>recherche et de développement</b> et succursales existantes	18-19 ; 59 ; 96-102 ; 128-129
Franchissements de seuils, sociétés contrôlées et prises de participation	205-206
<b>Modifications intervenues sur le capital</b> de la Société	223-224
État de la <b>participation des salariés au capital</b> de la Société	205
<b>Achats et ventes d'actions</b> propres	222-223
<b>Dividendes</b> distribués par la Société au titre des trois derniers exercices	226
Dépenses et charges non déductibles	301
Délais de paiement	109
<b>Montant des prêts interentreprises</b> consentis par la Société	119
<b>Plan de vigilance</b> de la Société	136 ; 273
Opérations sur titres par des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes	192
Choix du conseil relatif aux <b>modalités de conservation par les mandataires des actions attribuées gratuitement et/ou des actions issues d'exercice de stock-options</b>	196
Informations sociales, environnementales et sociétales <b>de l'article R. 225-105-1</b> du code de commerce	227-280
Tableau des résultats de la Société au cours de chacun <b>des cinq derniers exercices</b>	127
Avis de détention de plus de 10 % du capital d'une autre société par actions, <b>aliénation de participations croisées</b>	NA
Éléments de calcul et résultats de l' <b>ajustement des bases d'exercice</b> des valeurs mobilières et des options	NA
<b>Injonctions ou sanctions pécuniaires prononcées par l'Autorité de la Concurrence</b>	NA
Rapport sur les paiements effectués <b>au profit des États</b>	NA
Informations <b>Seveso</b>	NA
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	154-203

Informations	Pages
<b>Informations relatives aux rémunérations des mandataires sociaux</b>	
Principes et critères de <b>détermination, de répartition et d'attribution</b> des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux mandataires sociaux en raison du mandat	195-203 ; 296
<b>Rémunération totale et avantages de toute nature</b> versés durant l'exercice à chaque mandataire social par la Société, les sociétés contrôlées ou la Société qui la contrôle	194-203
Engagements liés à la prise, à la cessation ou au changement des fonctions	199
<b>Informations relatives aux divers aspects du fonctionnement des organes d'administration et de direction de la Société</b>	
<b>Mandats</b> et fonctions des mandataires sociaux	178-191
<b>Conventions</b> réglementées	313-315
Tableau récapitulatif des <b>délégations</b> en cours de validité	206-207
Modalités d'exercice <b>de la direction générale</b>	156-157
<b>Composition</b> , conditions de préparation et <b>d'organisation des travaux</b> du conseil	154-176
Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil	157-158
<b>Limitations aux pouvoirs</b> du directeur général	195
<b>code de gouvernement d'entreprise</b>	154
Modalités particulières de <b>participation des actionnaires à l'assemblée générale</b>	327
<b>Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique</b>	
Structure <b>du capital</b>	205
<b>Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote</b> et aux <b>transferts d'actions</b> ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du code de commerce	206
<b>Participations directes ou indirectes</b> dans le capital de la Société	205
Détenteurs de tout titre comportant des <b>droits de contrôle spéciaux</b>	205 ; 328
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel <b>système d'actionnariat du personnel</b>	205
<b>Accords entre actionnaires</b> dont la Société a connaissance pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	205 ; 328
Règles applicables à la <b>nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration</b> ainsi qu'à la modification des statuts de la Société	154 ; 327
Pouvoirs du conseil d'administration en particulier en ce qui concerne <b>l'émission ou le rachat d'actions</b>	222-223
Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de <b>changement de contrôle de la Société</b>	328
Accords <b>prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés</b> , s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange	328



## Table de concordance avec les informations constitutives de la Déclaration de performance extra-financière du Groupe au titre de l'article L.225-102-1 du Code de commerce, aux standards de la Global Reporting Initiative (GRI) et aux Principes du Pacte Mondial :

Compte tenu de la nature de nos activités, nous considérons que les thèmes suivants : le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, l'alimentation responsable, équitable et durable ne constituent pas des risques RSE principaux et ne justifient pas un développement dans le présent rapport de gestion.

Modèle d'affaires		Chapitre introductif					
Méthodologie d'identification des risques extra-financiers et opportunités		Chapitres Risques : 2.2 Description des principaux risques Chapitre RSE : 4					
Principaux risques extra-financiers		Politiques et Gouvernance	Résultats et indicateurs	Chapitres	Pages	GRI	Pacte Mondial
<b>Sécurité au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existence d'un réseau HSE à tous les niveaux de l'organisation</li> <li>■ Analyse systématique des accidents</li> <li>■ Formation obligatoire aux règles HSE</li> <li>■ Audit régulier de l'ensemble des sites et systématique en cas d'alerte</li> <li>■ Analyse ergonomique des postes de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ FROt</li> <li>■ FR1t</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chapitres Risques et RSE 2.2.1.5</li> <li>Chapitre RSE 4</li> <li>Chapitre RSE 4.1 1.1</li> </ul>	9-15	GRI 403-2		
				34	GRI 403-3		
				36 à 39-58			
<b>Acquisition et rétention des talents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partenariats avec plus de 100 établissements supérieurs</li> <li>■ Programme d'intégration spécifique des nouveaux arrivants</li> <li>■ Politique de mobilité interne (y compris à l'étranger)</li> <li>■ Revue régulière de la politique de rémunération</li> <li>■ Indicateurs quantitatifs via un reporting dédié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ % de démission des managers et professionnels</li> <li>■ Taux de managers et professionnels récemment diplômés à l'embauche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chapitres Risques et RSE 2.2.1.11</li> <li>Chapitre RSE 4</li> <li>Chapitre RSE 4.1 1.2</li> </ul>	9-21	GRI 202-2		
				34	GRI 401-1		
				40 à 47	GRI 401-2		
					GRI 404-1		
					GRI 404-2 GRI 404-3		
<b>Dialogue social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existence d'un comité Européen</li> <li>■ Partie intégrante de la mission du manager RH de site</li> <li>■ Réalisation annuelle d'enquête de satisfaction des salariés incluant le climat social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre d'accords d'établissement ou d'entreprise signés au cours de l'exercice</li> <li>■ Index d'engagement des salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chapitres Risques et RSE 2.2.1.12</li> <li>Chapitre RSE 4</li> <li>Chapitre RSE 4.1 1.4</li> </ul>	10-21	GRI 102-41	3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective	
				34			
				48 – 49			
<b>Ethique des affaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réseau mondial de « Compliance Officers »</li> <li>■ Formation &amp; sensibilisation des salariés</li> <li>■ Code éthique / procédures internes</li> <li>■ Existence d'un dispositif d'alerte</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Chapitres Risques et RSE 2.2.3.5</li> <li>Chapitre RSE 4</li> <li>Chapitre RSE 4.3 3.1</li> </ul>	10-30	GRI 102-16	2. A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme. 10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	
				34	GRI 102-17		
				85 - 86	GRI 205		

Modèle d'affaires		Chapitre introductif				
Méthodologie d'identification des risques extra-financiers et opportunités		Chapitres Risques : 2.2 Description des principaux risques Chapitre RSE : 4				
Principaux risques extra-financiers	Politiques et Gouvernance	Résultats et indicateurs	Chapitres	Pages	GRI	Pacte Mondial
Devoir de vigilance et politique d'achats responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politique d'achat durables « Buy Beyond »</li> <li>■ Analyse RSE systématique des fournisseurs de nos nouveaux programmes</li> <li>■ Niveau de score minimal requis</li> <li>■ Audit Qualité de nos fournisseurs englobant les aspects RSE</li> <li>■ Existence d'un dispositif d'alerte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Total des fournisseurs ayant fait l'objet d'une évaluation de la performance RSE</li> <li>■ Lien avec les indicateurs environnementaux et santé sécurité au travail pour le rang 0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chapitres Risques et RSE 2.2.3.2</li> <li>Chapitre RSE 4</li> <li>Chapitre RSE 4.3</li> <li>3.4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10-27</li> <li>34</li> <li>90-91</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GRI 102-16</li> <li>GRI 102-17</li> <li>GRI 308-1</li> <li>GRI 308-2</li> <li>GRI 406-1</li> <li>GRI 407-1</li> <li>GRI 408-1</li> <li>GRI 409-1</li> <li>GRI 412-1</li> <li>GRI 412-2</li> <li>GRI 414-1</li> <li>GRI 414-2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concerne les principes 1 à 9</li> </ul>
	Qualité et sécurité des produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Certification IATF 16949</li> <li>■ Existence d'une direction Qualité déclinée à tous les niveaux de l'organisation</li> <li>■ Mesure de la satisfaction client</li> <li>■ Dispositif d'alerte et culture de documentation et de résolution des problèmes (QRCl, ...)</li> <li>■ Journée Mondiale de la Qualité</li> <li>■ Auditeurs spécialisés et indépendants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PPM externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chapitres Risques et RSE 2.2.1.4</li> <li>Chapitre RSE 4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>9 - 14</li> <li>34</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GRI 416-1</li> </ul>
Impact environnemental des sites de production et changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse et maîtrise du risque environnemental local basé sur le référentiel ISO 14001</li> <li>■ Comité «Environnement &amp; Energie» mensuel présidé par la direction HSE du Groupe</li> <li>■ Réseau de Managers HSE à tous les niveaux y compris sur chaque site Faurecia</li> <li>■ Exigences HSE intégrées au Faurecia Excellence System (FES)</li> <li>■ Audit FES et audit interne réguliers des sites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Part des sites de production certifiés ISO 14001</li> <li>■ Tonnes de déchets/M€ de CA</li> <li>■ Tonnes de plastiques utilisés/M€ de CA</li> <li>■ Tonnes de métal utilisé/M€ de CA</li> <li>■ Consommations d'énergie (MWh)/M€ de CA</li> <li>■ Tonnes équivalent CO<sub>2</sub>/M€ de CA (scopes 1 et 2)</li> <li>■ Taux de recyclage des déchets (en externe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chapitres Risques et RSE 2.2.1.8</li> <li>Chapitre RSE 4</li> <li>Chapitre RSE 4.2</li> <li>2.2.1.</li> <li>2.2.2</li> <li>2.2.3.</li> <li>2.2.4.</li> <li>2.2.5.</li> <li>2.2.6.</li> <li>2.2.7.</li> <li>2.2.9.</li> <li>2.3.1.</li> <li>2.3.2.</li> <li>2.3.3.</li> <li>2.3.3.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>9 -18</li> <li>34</li> <li>63 à 82</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GRI 307</li> <li>GRI 302-1</li> <li>GRI 305-1</li> <li>GRI 305-2</li> <li>GRI 305-7</li> <li>GRI 306-1</li> <li>GRI 306-2</li> <li>GRI 306-3</li> <li>GRI 306-4</li> <li>GRI 304-1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement</li> <li>8. Prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement</li> <li>9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement</li> </ul>
Innovation des produits pour l'amélioration de la qualité de l'air et de l'empreinte CO <sub>2</sub>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bilan non chiffré des postes d'émissions de GES (dont produits via utilisation des produits vendus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chapitre RSE 4</li> <li>Chapitre RSE 4.2</li> <li>2.4</li> <li>2.4.1.</li> <li>2.4.2</li> <li>2.4.3.</li> <li>2.4.4.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>34</li> <li>76-78</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement</li> </ul>







Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80  
INFORMATION DESIGN

Chapitre « La transformation de Faurecia » : Conseil et rédaction : **Capitalcom**



