

Assemblée Générale Mixte

28 mai 2019



Agenda

1	Résultats 2018	Michel Favre
2	Renforcer notre résilience	Patrick Koller Nolwenn Delaunay
3	Accélérer notre transformation	Patrick Koller
4	Gouvernance et rémunération	Michel de Rosen

2018 : Résilience et transformation

■ Résilience renforcée

- Solides performances malgré un contexte défavorable
- Accélération des "Initiatives Résilience"
- Renforcement de la gestion des risques
- Déploiement de nos Convictions pour un développement durable

■ Transformation stratégique accélérée

- Création d'un écosystème d'innovation élargi
- Prises de commandes et parts de marché en hausse
- Acquisitions de Clarion, Parrot Automotive et Coagent Electronics
- Investissement important dans la technologie de pile à combustible

Agenda

1	Résultats 2018	Michel Favre
2	Renforcer notre résilience	
3	Accélérer notre transformation	
4	Gouvernance et rémunération	

Objectifs atteints et résultats record en 2018 malgré un contexte défavorable

Ventes



17 525 M€

+7,0 % à taux de change constants

810 pb au-dessus de la production automobile mondiale

(vs. objectif 2018 : " Au moins +8 % ou au moins 600 points de base au-dessus de la production automobile mondiale ")

Marge opérationnelle



7,3 % des ventes

**avec un résultat opérationnel en hausse de 10 %
à 1 274 M€**

(vs. objectif 2018 : " Au moins 7,2 % des ventes ")

Cash-flow net



**Forte génération de trésorerie de 528 M€
(contre 431 M€ en 2017)**

(vs. objectif 2018 : " Supérieur à 500 M€ ")

Bénéfice par action



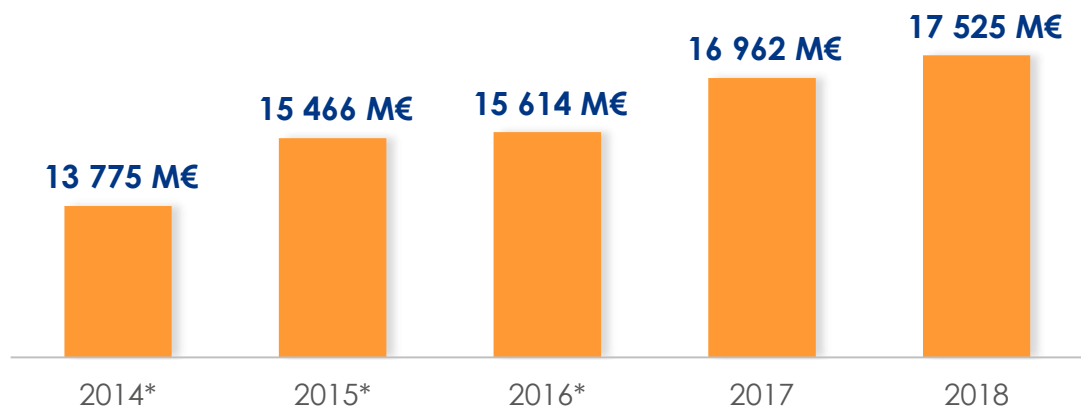
5,11 €

**avec un résultat net part du Groupe en hausse de 17 %
à 701 M€**

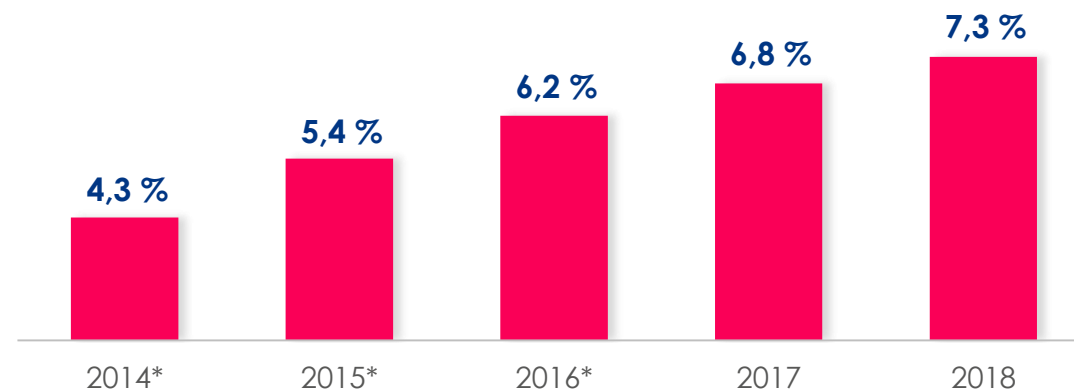
(vs. objectif 2018 : " Au-dessus de 5 euros ")

Amélioration continue de la performance du Groupe depuis 2014

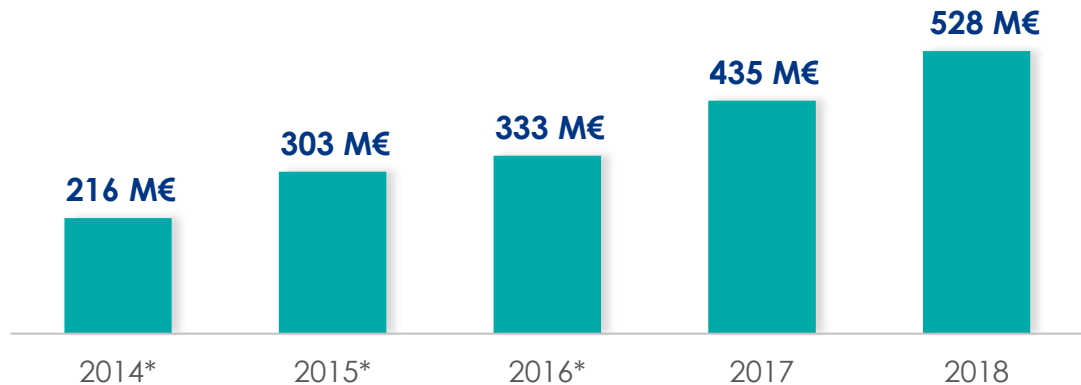
VENTES



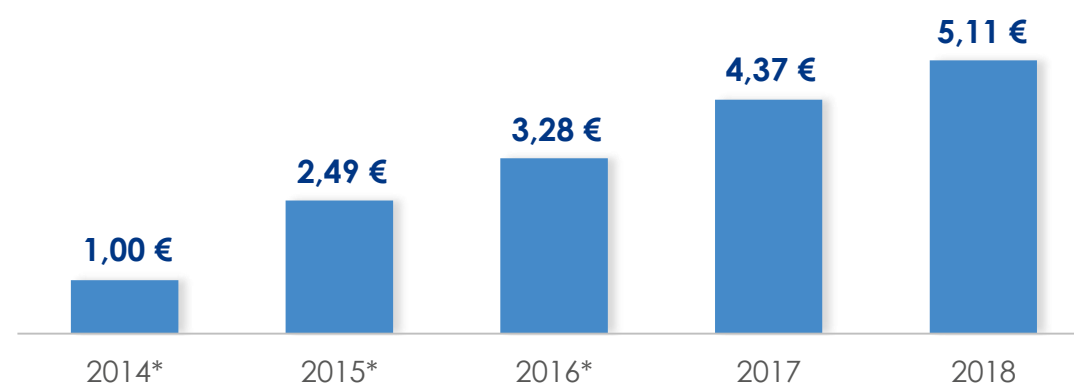
MARGE OPERATIONNELLE



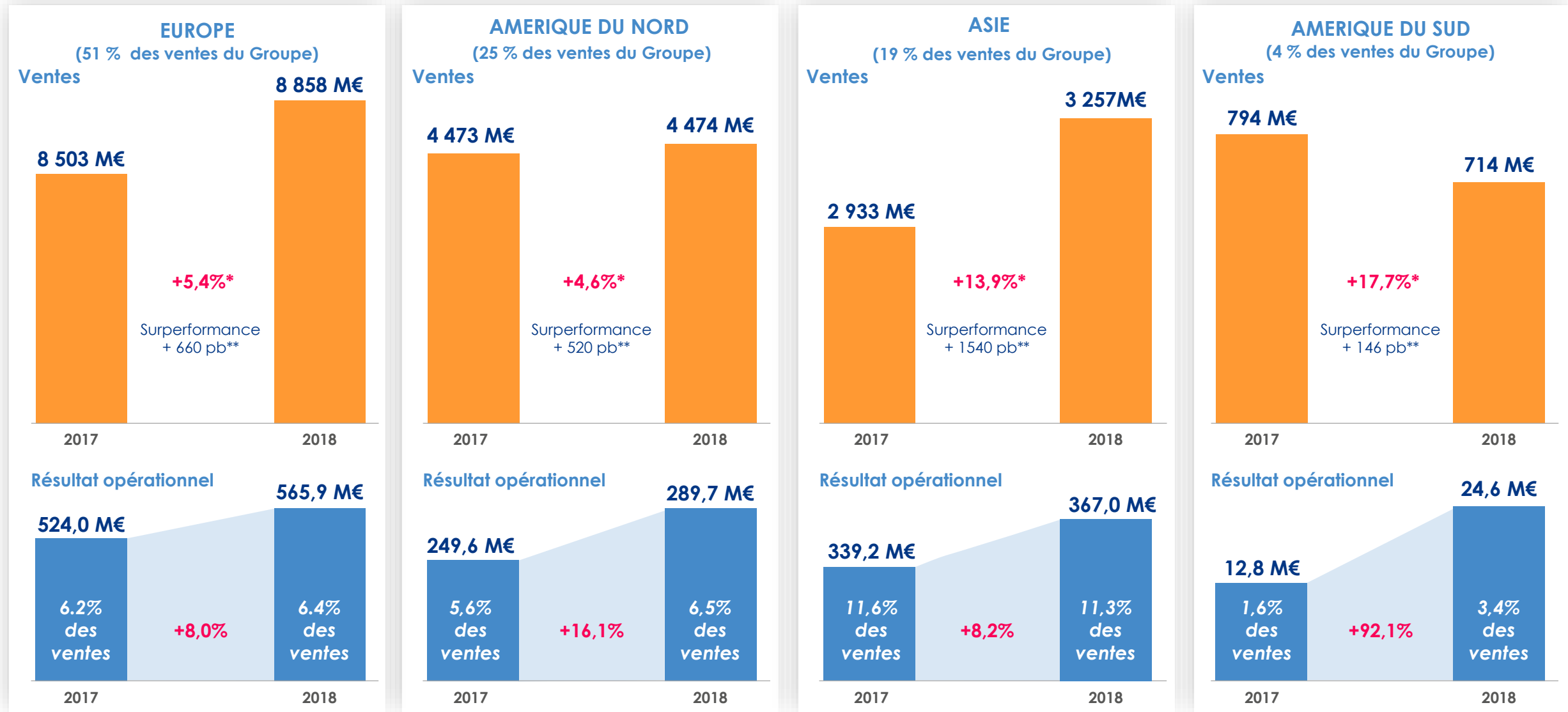
CASH-FLOW NET



BENEFICE PAR ACTION



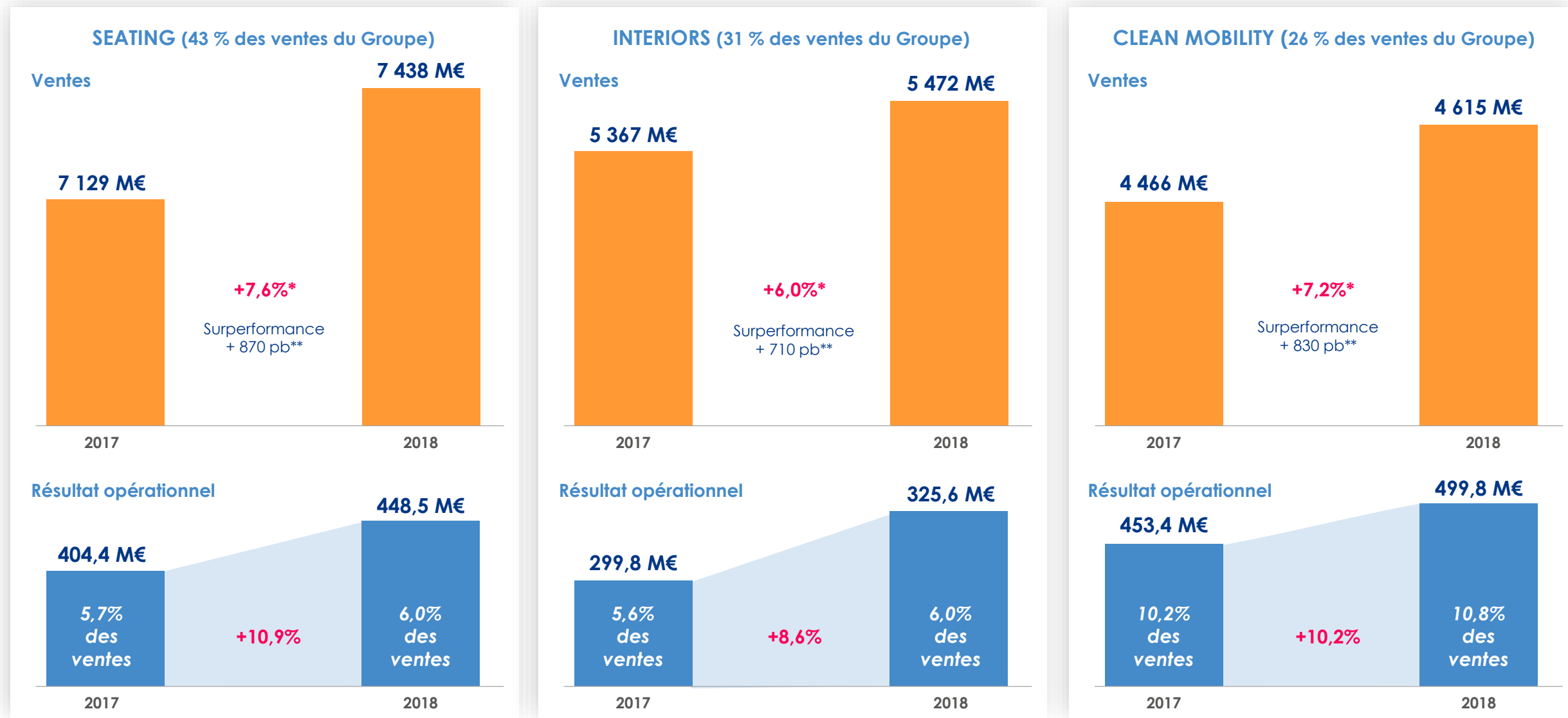
Forte croissance des ventes* et du résultat opérationnel dans toutes les régions



* Ventes à taux de change constants

** Superperformance de la production automobile (données IHS Markit Janvier 2019)

Forte croissance des ventes* et de la rentabilité dans toutes les activités



Un endettement maîtrisé grâce à une forte génération de trésorerie

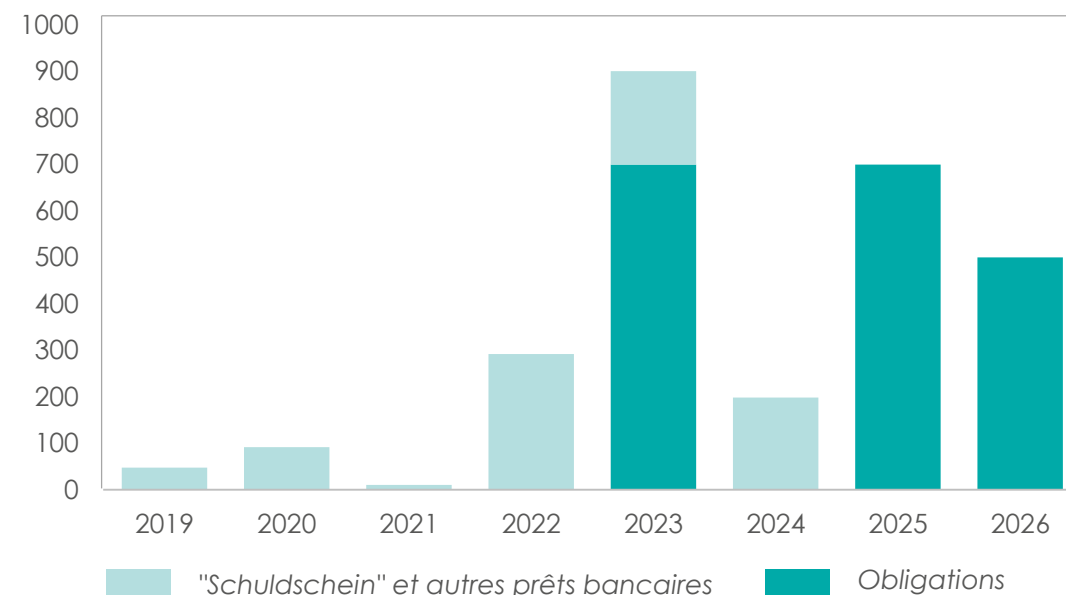
Une structure financière solide

CASH-FLOW NET EN HAUSSE DE 21 % À 528 M€

En millions d'euros	2017	2018
EBITDA	1 950,9	2 140,6
Capex	(738,6)	(673,3)
R&D capitalisée	(648,0)	(592,7)
Variation du BFR	337,5	80,3
Restructurations	(88,3)	(93,4)
Frais financiers	(124,5)	(107,8)
Impôts	(286,5)	(260,9)
Autres	32,8	35,3
Cash-flow net	435,3	528,1
Dividendes, rachat d'actions, investissements financiers nets et autres	(545,4)	(554,2)
Dette nette à fin de période	451,5	477,7

- Cash-flow net 2018 équivalent à 3,0 % des ventes contre 2,6 % en 2017
- Dette nette (478 m€) et ratio Dette nette / EBITDA (0,2x) stables à fin 2018 par rapport à fin 2017
- Forte flexibilité financière grâce à la ligne de Crédit Syndiqué de 1,2 Md€ non utilisée

PROFIL DE FINANCEMENT SOLIDE ET LONG TERME



- Financement de Clarion réalisé
- Pas de remboursement significatif de dette LT avant juin 2023
- Maturité moyenne de la dette LT supérieure à 5,5 ans

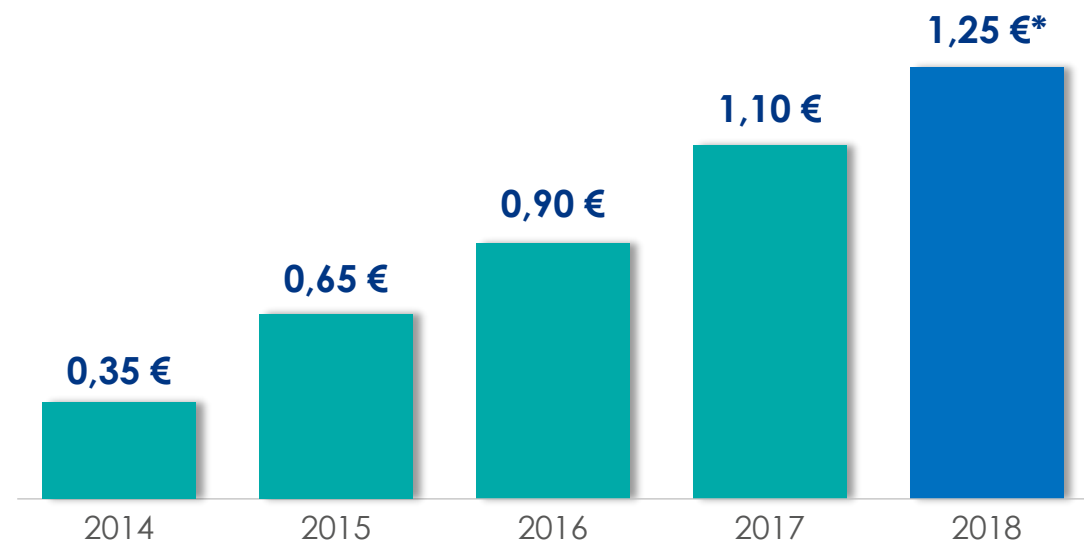
Forte amélioration du résultat net et nouvelle hausse significative du dividende

RESULTAT NET (PART DU GROUPE) EN HAUSSE, À 701 M€

En millions d'euros	2017	2018
Résultat opérationnel	1 157,6	1 273,9
<i>en % des ventes</i>	6,8 %	7,3 %
Restructurations	(85,0)	(100,8)
Charges de financement et autres revenus et charges financiers	(131,3)	(163,8)
Autres revenus et charges opérationnels non courants	(12,4)	(57,4)
Résultat avant impôts des sociétés consolidées	929,0	951,9
Impôts	(260,7)	(190,0)
Résultat net des sociétés mises en équivalence	34,6	31,4
Intérêts minoritaires et autres	(103,5)	(92,5)
Résultat net part du Groupe	599,4	700,8
BPA (en €)	4,37	5,11

DIVIDENDE PROPOSÉ DE 1,25 € PAR ACTION, EN HAUSSE DE 14 % SUR UN AN

Dividende par action

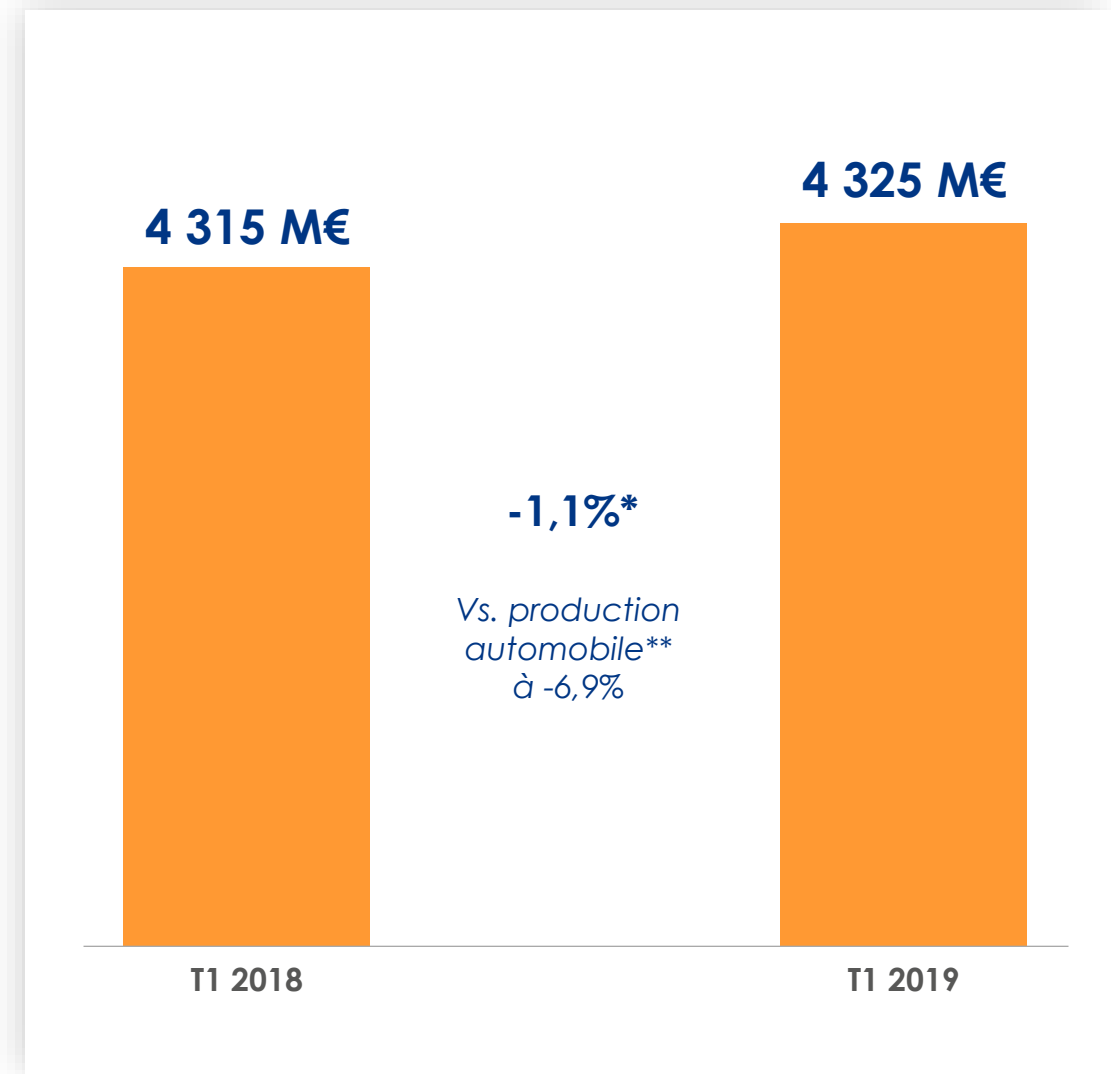


* Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires

■ **Ratio de distribution de 24 %**

Résistance des ventes au 1^{er} trimestre, malgré un environnement difficile

- **Résistance des ventes à 4 325 M€, en hausse de 0,2 % en données publiées :**
 - Surperformance de 580 pb de la production automobile
- **La croissance des ventes surperforme la croissance de la production automobile en Europe, en Asie et en Amérique du Sud***
 - L'Amérique du Nord, comme attendu, est impactée par la fin de la production d'un programme significatif de l'activité Seating
- **Les trois activités ont surperformé la production automobile mondiale***



* Ventes à taux de change constants

** Source : Données IHS Markit Janvier 2019

(segments de véhicules conformes au CAAM pour la Chine)

Des objectifs 2019 ambitieux grâce à une résilience accrue

- **L'année 2019 permettra à Faurecia de :**
 - Démontrer la résilience de son modèle économique dans un contexte de marché où la production automobile mondiale devrait enregistrer une nouvelle baisse par rapport à 2018
 - Intégrer Clarion à compter du 1^{er} avril au sein de la 4^{ème} activité "Faurecia Clarion Electronics"
- **Dans ce contexte, nos objectifs annuels pour 2019* sont :**

Ventes

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)

Rentabilité

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^{er} avril)

Cash-flow net

Le cash-flow net devrait être supérieur ou égal à 500 millions d'euros

(incluant la consolidation de Clarion à compter du 1^{er} avril)

Agenda

1	Résultats 2018
2	Renforcer notre résilience Patrick Koller Nolwenn Delaunay
3	Accélérer notre transformation
4	Gouvernance et rémunération

Résilience accrue au travers des "Initiatives Résilience"

INITIATIVES DE TRANSFORMATION

- **« Global R&D Power »**
 - Environ 2 000 ingénieurs en Inde fin 2019 contre 1 510 fin 2018
- **« Global Business Services »**
 - Transfert de fonctions support vers 5 centres régionaux en 2018
Elargissement à de nouvelles fonctions en 2019
- **Industrie 4.0**
 - 555 robots intelligents et AGV supplémentaires en 2018 ; 800 supplémentaires en 2019

Sous-total : ~ 70 M€

INITIATIVES COMPLÉMENTAIRES

- **Flexibilité opérationnelle**
 - Effectif temporaire représentant plus de 20% de l'effectif total
 - Réduction du recours à la sous-traitance
- **Accélération des restructurations ayant un retour sur investissement court terme (< 2 ans)**

Sous-total : ~ 50M€

Impact 2019 : ~120 M€

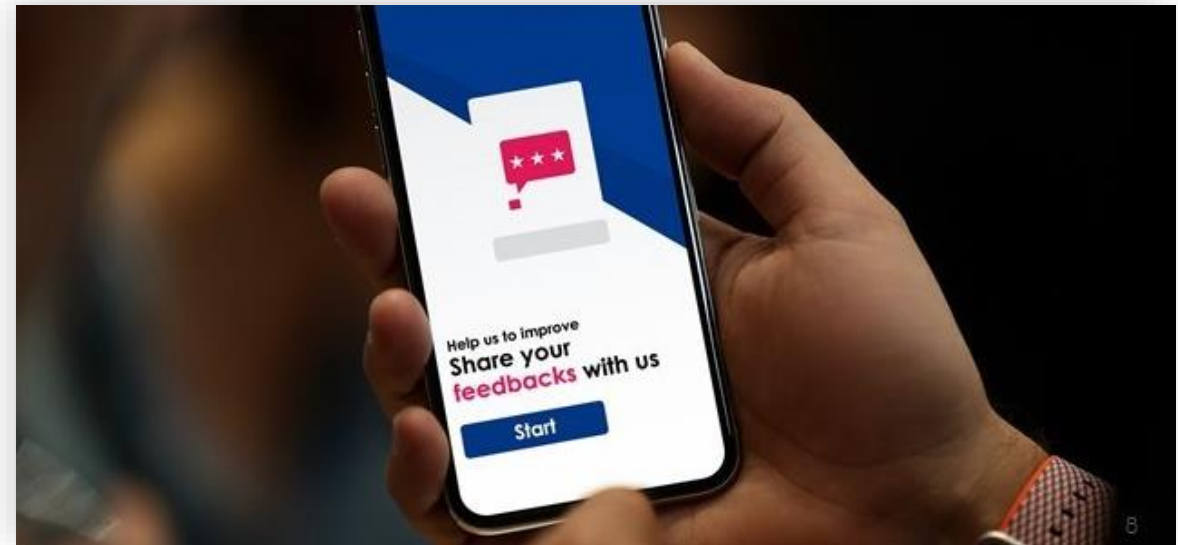
Une approche globale pour garantir la satisfaction totale de nos clients

Performance



FIVE-STAR
CUSTOMER EXPERIENCE

Perception



La gouvernance des risques de Faurecia

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conseil d'Administration

Revue annuelle du processus de gestion des risques
et des risques de niveau 1

Comité d'Audit

Présentation annuelle du processus de gestion des risques
Revue trimestrielle d'un risque spécifique de niveau 1



MANAGEMENT

Comité Exécutif

Comité mensuel avec revue des risques spécifiques

Comité des Risques

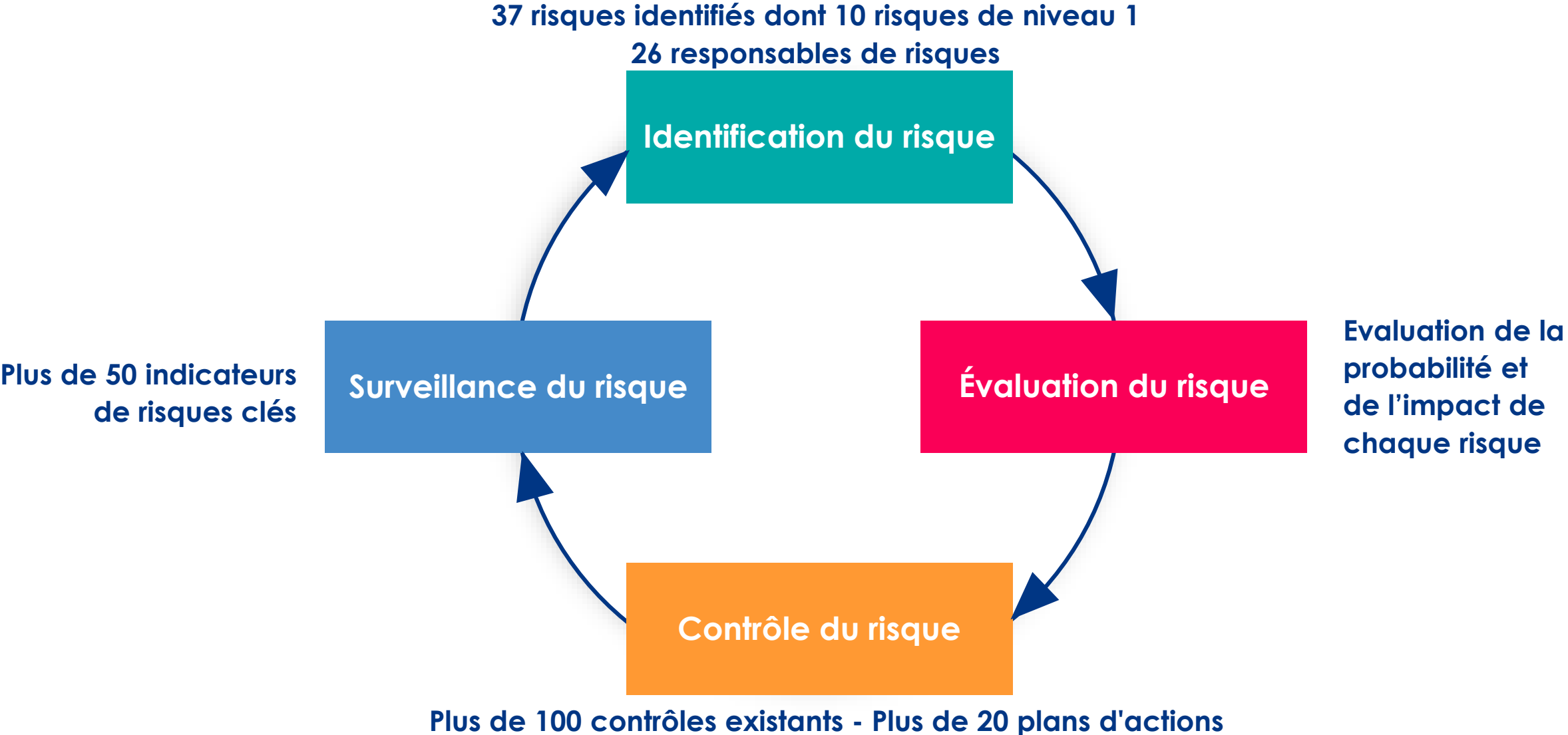
Comité trimestriel avec revue des risques de niveau 1
et de niveau 2

Autres comités

(CSR, Contrôle interne, Conformité)

Examen des risques pertinents si besoin

Le programme de gestion des risques de Faurecia



Conclusions positives de l'audit IFACI conduit au premier trimestre 2018

Passage du niveau de maturité de "Protection" à "Création de Valeur"

Périmètre du risque étendu ✓

Opportunités restant à prendre en considération ✓



Partage d'une vision commune

Déploiement d'un outil de gestion des risques ✓



Définition de l'« appétence au risque »

Niveau de risque cible défini pour les risques de niveau 1 ✓

Une « zone de danger » pour chacun des indicateurs de risque clés de niveau 1
En cours pour le niveau 2 ✓



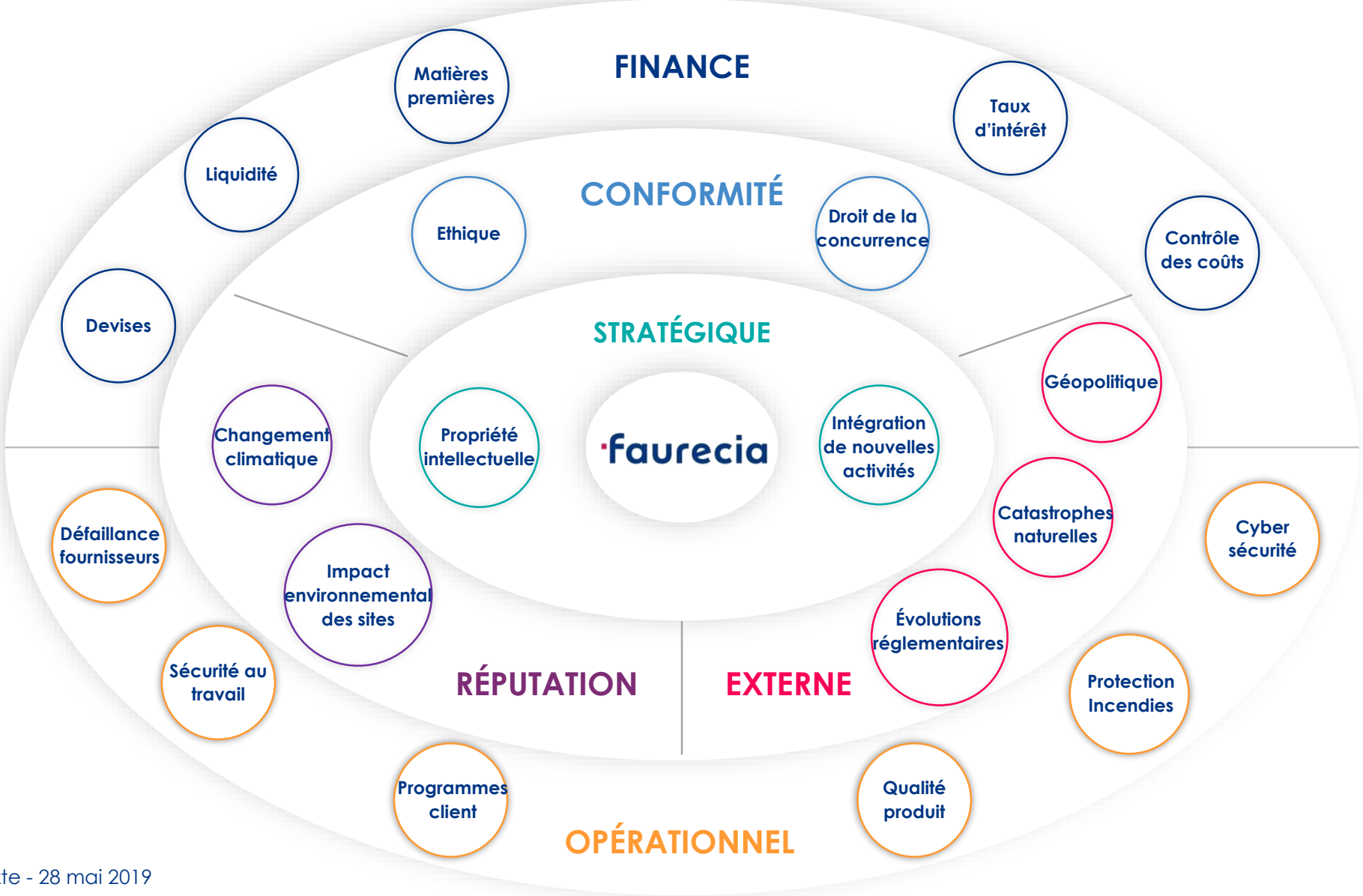
Utilisation des données pour améliorer l'efficacité

Forte augmentation du nombre d'indicateurs de risque clés ✓

Fréquence d'actualisation plus élevée ✓



Identification approfondie des risques et priorisation



Convictions fortes pour un développement durable

- Six convictions en faveur du développement durable et d'une création de valeur à long terme pour toutes les parties prenantes
- Plan d'actions pour un impact positif sur la société et l'environnement
- Indicateurs pour mesurer les progrès



Faits marquants RSE de 2018

PLANETE



- 40,9 tonnes de CO₂ /M€ de ventes contre 42,12 en 2016 ✓
- 77,7 % de sites certifiés ISO 14001 ✓
- 80 millions d'euros investis dans l'innovation pour une mobilité durable ✓

COLLABORATEURS



- 21,8 heures de formation par employé et par an ✓
- 32,4 % des premiers niveaux de managers embauchés en 2018 sont de jeunes diplômés ✓
- 23,8 % de femmes parmi les managers et professionnels ✓

OPERATIONS



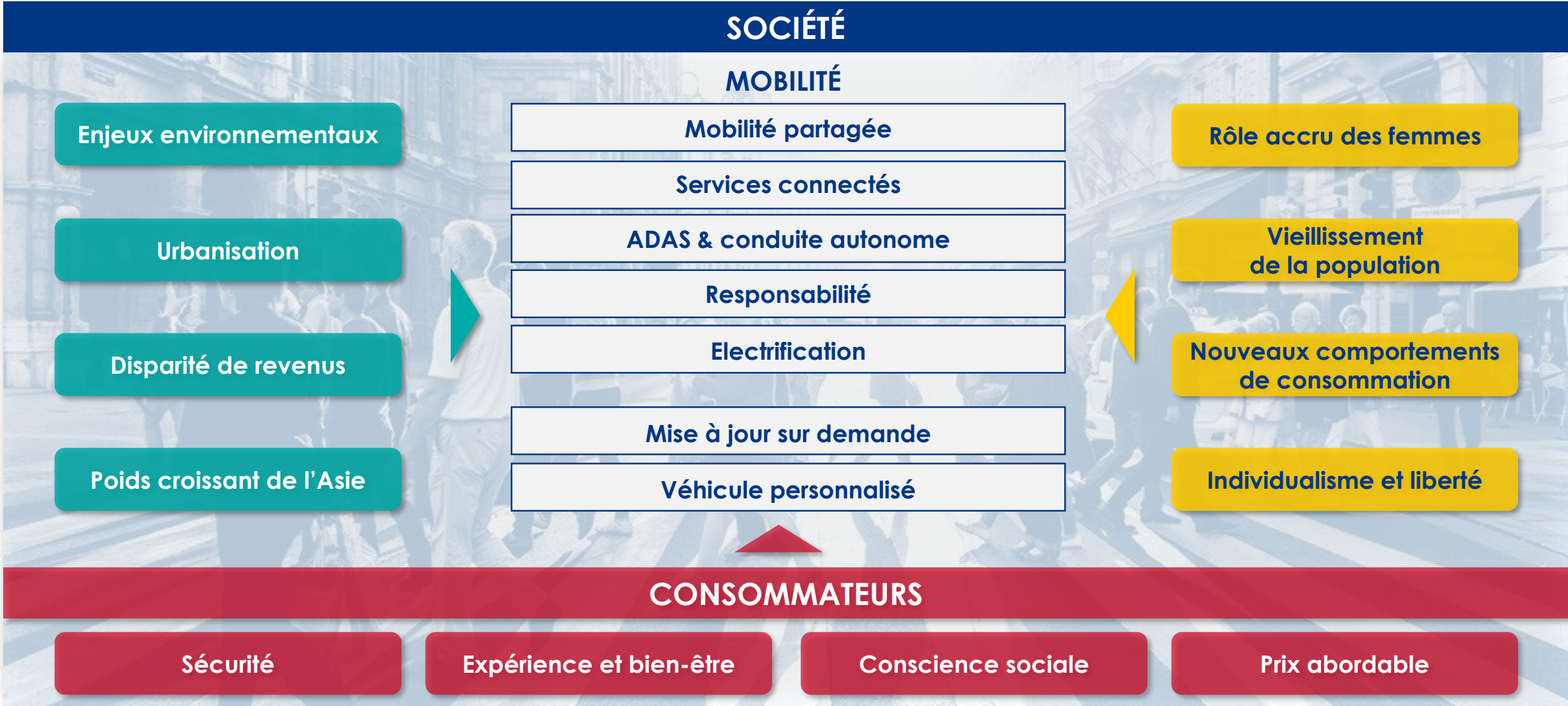
- 0,95 accident avec interruption de travail par million d'heures travaillées ✓
- 353 accords d'entreprise conclus ✓
- Mise à jour du code d'éthique et du code de conduite anti-corruption ✓



Agenda

1	Résultats 2018
2	Renforcer notre résilience
3	Accélérer notre transformation Patrick Koller
4	Gouvernance et rémunération

Les grandes tendances qui transforment l'industrie automobile



La mobilité en mode rupture

MOBILITÉ PARTAGÉE



**Multiplication
des solutions de mobilité**

SERVICES CONNECTÉS



**Nouveaux modèles économiques
et services**

ADAS et AUTONOMIE



**Technologies complexes
créent de nouvelles opportunités
mais suscitent des inquiétudes**

RESPONSABILITÉ



Sécurité, sûreté et confiance

ELECTRIFICATION



**Accélération
de l'électrification**

MISE À JOUR SUR DEMANDE



**Activation à distance
de nouvelles fonctionnalités**

INDIVIDUALISATION



**Demande accrue
de personnalisation**

La stratégie de Faurecia, alignée sur les grandes tendances, offre d'importantes opportunités

Mobilité Durable

Solutions zéro émission
et d'électrification

Marché
potentiel
51md€
en 2030

Cockpit du Futur

Solutions pour un cockpit
connecté, adaptable et prédictif

Marché
potentiel
81 md€
en 2030

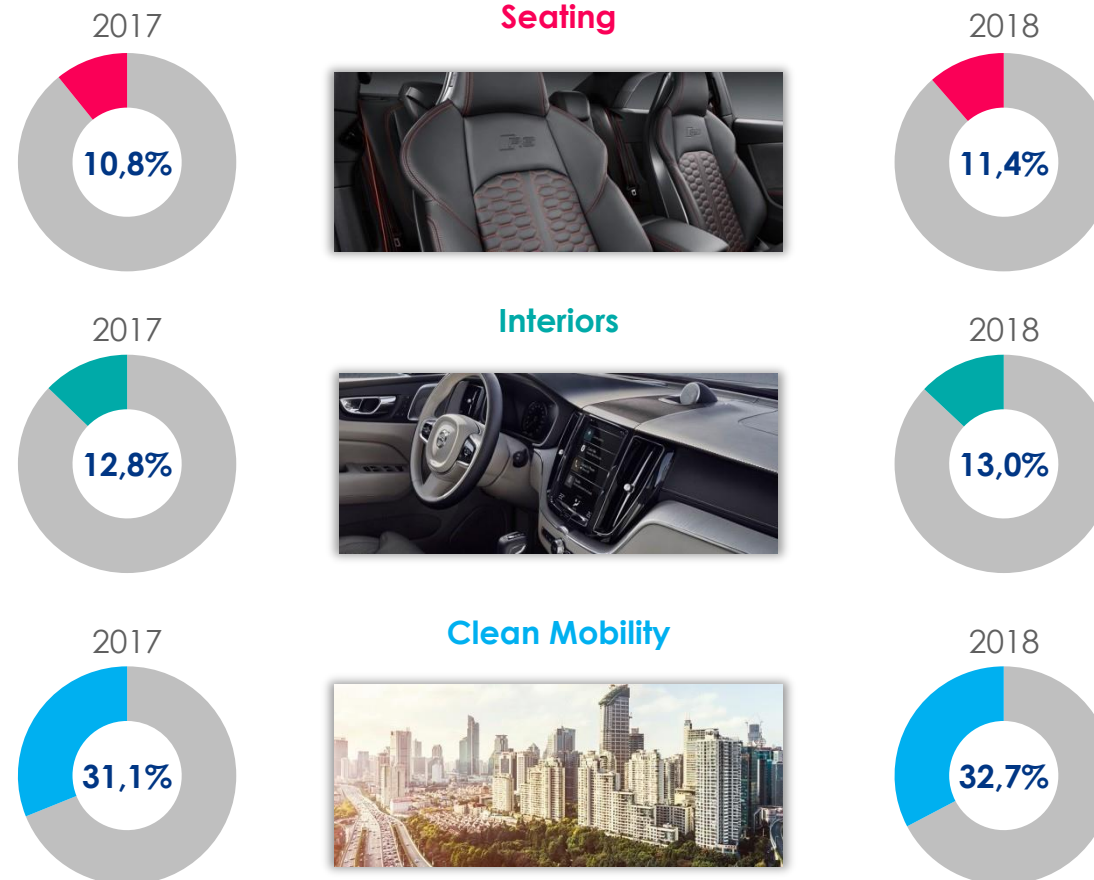
Les prises de commandes et parts de marché en hausse démontrent la pertinence de la stratégie

PRISES DE COMMANDES

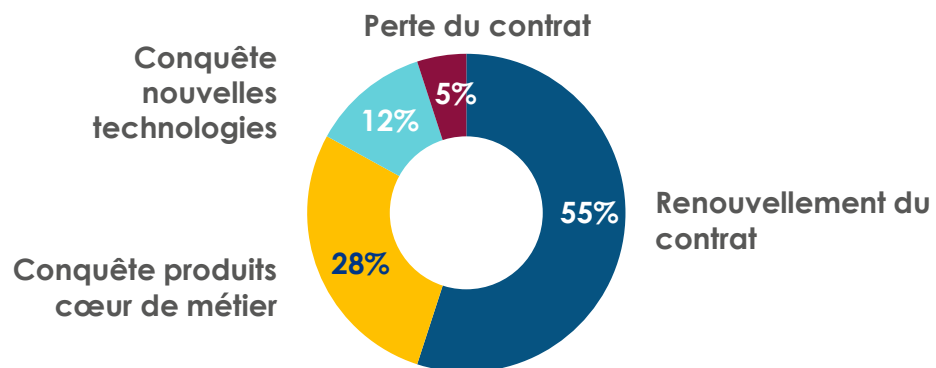
Montant cumulé sur trois années glissantes



CROISSANCE DES PARTS DE MARCHÉ



LES DECISIONS DE SOURCING EN 2018 ALIMENTENT LA CROISSANCE FUTURE



Portefeuille clients de plus en plus large et diversifié

OEMS GRAND PUBLIC	OEMS PREMIUM	OEMS CHINOIS	CV & HHP	NOUVEAUX ACTEURS

Un écosystème différenciateur qui permet d'accélérer l'innovation

1,1 md€
en R&D

188 M€
investis dans
l'innovation
CAGR 20 % 2016-2018

403
nouveaux brevets
déposés en 2018
En hausse de 25 %



8 300 ingénieurs
800 développeurs logiciels
70 experts IA

4 plateformes technologiques

- Silicon Valley
- Toronto
- Tel Aviv
- Shenzhen

Devenir un leader des systèmes de pile à combustible SYMBIO, un projet de co-entreprise Faurecia & Michelin

Système H2 complet

Système de stockage d'hydrogène (HSS)

Réservoir H2

Valve

Autres
composants



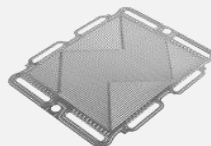
Développement par Faurecia
du système de stockage

Piles à combustible

Plaques
bipolaires

AME
Assemblage
Membrane
Électrodes

Plaque
d'extrémité
+ autres
composants



Future co-entreprise avec Michelin
pour développer des piles à combustible

Autres

Unité
d'alimentation

Électricité et
Électronique



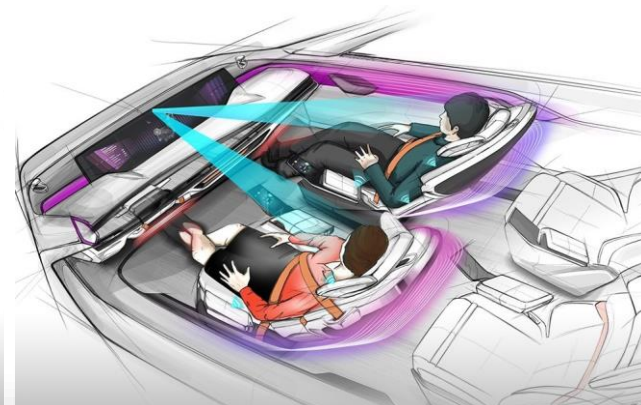
Ambition : 25 % de parts de marché : 2-3 md€ de ventes d'ici 2030



Le Cockpit du Futur, pour de nouvelles expériences utilisateur



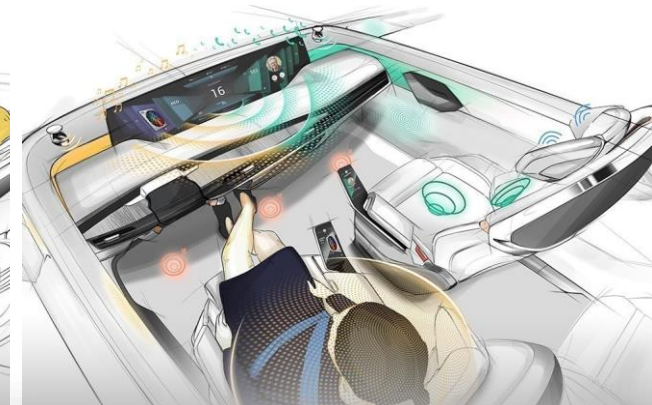
SÉCURITÉ AVANCÉE



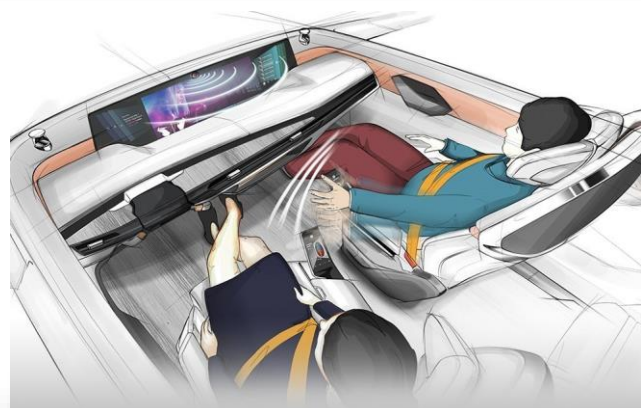
CONFORT ET BIEN-ÊTRE AMÉLIORÉS



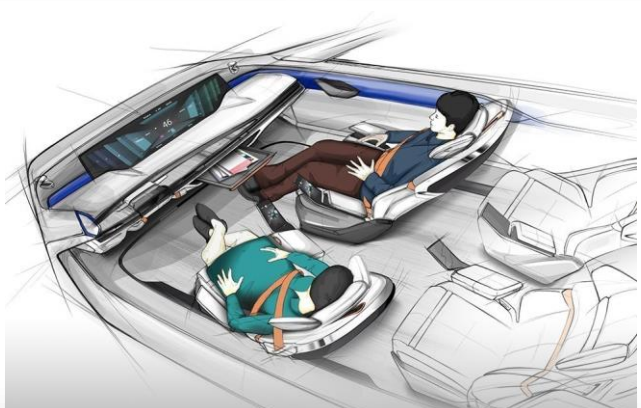
CONFORT THERMIQUE PERSONNALISÉ & QUALITÉ DE L'AIR



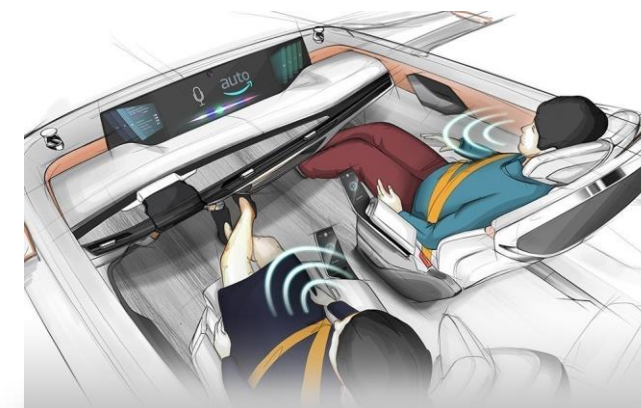
EXPÉRIENCE SONORE IMMERSIVE



SOLUTIONS IHM INTUITIVES



HABITACLE ADAPTATIF



SERVICES CLOUD

Clarion Electronics apporte de nouvelles compétences et élargit nos offres systèmes

·faurecia clarion ELECTRONICS

- **4^{ème} activité du Groupe** basée au Japon
- Regroupe **Clarion, Parrot Automotive et Coagent**
- **Compétences clés** en électronique, logiciel, son numérique, IHM et traitement de l'image
- **9 000** salariés dont 1 650 ingénieurs
- **9** sites de production
- **> 2 milliard d'euros** de ventes d'ici à 2022

"ADAS"
(systèmes d'aide à la conduite)

Connectivité

"Cockpit Sensor Fusion"

"Cockpit Domain Controller"

Interface Homme Machine intuitive

Systèmes audio immersifs

Clarion au cœur de la stratégie de la Mobilité Durable et du Cockpit du Futur

**MOBILITÉ
DURABLE**



FAURECIA CLARION ELECTRONICS

ADAS

**Capteurs
Monitoring des occupants
Connectivité**

**Infotainment
Audio
IHM**

**COCKPIT
DU FUTUR**



Résilience et Transformation

- Un modèle économique résilient fondé sur l'excellence opérationnelle et la satisfaction totale de nos clients
- Accélération de notre stratégie de transformation pour la Mobilité Durable et le Cockpit du Futur
- Des valeurs et convictions fortes en matière de développement durable créent de la valeur pour toutes nos parties prenantes



Agenda

1	Résultats 2018
2	Renforcer notre résilience
3	Accélérer notre transformation
4	Gouvernance et rémunération Michel de Rosen

Deux organes de gouvernance pilotent la stratégie et l'exécution

Conseil d'administration



- Décide de la stratégie
- Supervise la mise en œuvre

Comité Exécutif



- Propose la stratégie
- Pilote l'exécution

Un Conseil d'administration pluriel, multidisciplinaire et engagé

6
nationalités

40%
de femmes

53%
indépendants

2
représentants
des salariés



97.83%
Taux de présence

6
réunions

Expérience et expertise :

- Technologies automobiles
- Industrie
- Banque, Finance et Gestion du risque
- Intelligence artificielle et technologies numériques
- Gouvernance et RSE
- Connaissance marchés
- Industrie Automobile

Principales activités du Conseil d'administration en 2018

STRATEGIE	FINANCES	REMUNERATION ET RESSOURCES HUMAINES	GOUVERNANCE
<p>Revue annuelle de la stratégie du Groupe</p> <p>Point régulier sur les projets stratégiques</p> <p>Analyse et décision sur le projet Clarion</p> <p>Point spécifique sur le marché Chinois</p>	<p>Examen et arrêté des comptes</p> <p>Fixation du dividende</p> <p>Décision d'émission obligataire</p> <p>Revue des comptes prévisionnels</p>	<p>Fixation de la rémunération du directeur général</p> <p>Revue et décision sur les plans d'actions de performance</p> <p>Revue des dispositifs de "say on pay"</p> <p>Revue des plans de succession</p>	<p>Décision sur la transformation de Faurecia en société européenne</p> <p>Recrutement de nouveaux administrateurs</p> <p>RISQUES ET RSE</p> <p>Revue des principaux risques et de la RSE</p>

Trois comités en appui au Conseil

	COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ DE GOUVERNANCE	COMITÉ DE MANAGEMENT
Présidence	 Odile Desforges	 Michel de Rosen	 Linda Hasenfratz
Réunions	7	5	4
Taux de présence	100%	100%	100%
Membres	Valérie Landon Olivia Larmaraud Emmanuel Pioche	Eric Bourdais de Charbonnière Philippe de Rovira Bernadette Spinoy	Daniel Bernardino Hans-Georg Härter Penelope Herscher Robert Peugeot

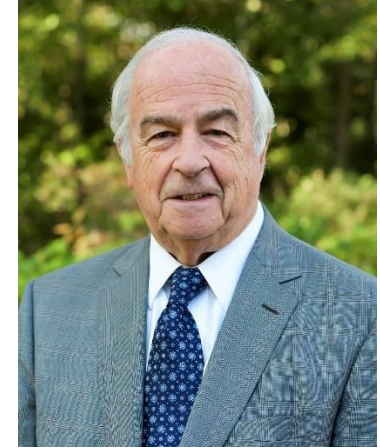
Trois administrateurs quittent le Conseil d'administration



**M^{me} Bernadette
Spinoy**



**M. Hans-Georg
Härter**



**M. Eric Bourdais
de Charbonnière**

M. Philippe de Rovira, ratification de la nomination provisoire

Résolution 7



M. Philippe de Rovira

Nationalité française

45 ans

Depuis 2018	Directeur Financier Groupe PSA, Membre du Comité Exécutif
2017 - 2018	Vice-Président Finance et Directeur Financier et Membre du Comité Exécutif d'Opel Automobile GmbH
2015 - 2017	Directeur du Contrôle de Gestion Groupe
2013 - 2014	Directeur des Métiers Partagés du Commerce
2012 - 2013	Directeur Contrôle de Gestion des Marques
2009 - 2012	Directeur Financier – Région Amérique Latine
2005 - 2009	Contrôleur de Gestion de l'Usine de Madrid puis de Poissy
2004 - 2005	Coordinateur de Projets – Division Industrielle Internationale
2001 - 2004	Contrôleur Financier de l'Argentine et l'Afrique du Sud

Expertise financière et connaissance de l'industrie automobile

M. Grégoire Olivier, ratification de la nomination provisoire

Résolution 8



M. Grégoire Olivier

Nationalité française

58 ans

- | | |
|--------------------|--|
| Depuis 2018 | Secrétaire Général du Groupe PSA et Membre du Comité Exécutif |
| 2016 - 2018 | Directeur des services de mobilité du Groupe PSA
Membre du Comité Exécutif |
| 2007 - 2016 | Membre du Directoire, Directeur Programmes et Stratégie Automobile
Directeur Opérationnel Chine et Asie Sud-Est |
| 2006 - 2007 | Président et Directeur Général de Faurecia |
| 2001 - 2006 | Président du Directoire de Sagem |
| 1991 - 2001 | Diverses positions chez Pechiney et Alcatel |

Expériences industrielles et connaissance de l'Asie

M^{me} Yan Mei, nouveau membre du Conseil d'administration proposé

Résolution 9



M^{me} Yan Mei

Nationalité chinoise

63 ans

Depuis 2013

Associée principale, Présidente Chine du groupe Brunswick

2009 - 2013

Directrice générale de MTV Networks Greater China
et Représentant Principal de Viacom Asia

2005 - 2009

Directeur de la Stratégie et Représentant Principal chez News Corp

2001 - 2005

Vice-Présidente de Turner International Asia Pacific

1991 - 2001

Rédactrice en chef International et Directrice du bureau Chine de CNN

1988 - 1990

Journaliste pour ITN Channel 4 News

Expertise géopolitique mondiale et solides compétences sur les marchés chinois et asiatique

Dr Peter Mertens, nouveau membre du Conseil d'administration proposé

Résolution 10



Dr Peter Mertens

Nationalité allemande

58 ans

- Depuis 2017** Directeur technique d'Audi
- 2011 - 2017** Senior Vice-Président de la R&D du groupe Volvo Car
- 2010 -2011** Membre du directoire de Jaguar Land Rover et en charge de la Qualité pour l'ensemble du groupe Tata Motors.
- 2004 - 2010** Responsable Monde de toutes les lignes de produits compacts de General Motors
- 2002 - 2004** Directeur exécutif des lignes de produits de moyenne et grande taille chez Adam Opel AG
- 1996 - 2002** Directeur de Tegaron Telematics GmbH
(une coentreprise de Daimler Chrysler Services AG & Deutsche Telekom AG)
- 1990 - 1996** Divers postes de direction au sein de Mercedes-Benz AG

M. Peter Mertens sera nommé membre du Conseil de Faurecia lors de la prochaine assemblée générale mixte, avec une prise d'effet au 1^{er} novembre 2019 À cette date, il aura quitté le Groupe Audi.

Connaissance approfondie de l'industrie et des technologies de l'automobile
Forte expérience de la transformation

M. Denis Mercier, nouveau membre du Conseil d'administration proposé

Résolution 11



M. Denis Mercier

Nationalité française

59 ans

- Depuis mai 2019** Président du Conseil d'administration de l'École de l'Air
- Depuis 2018** Directeur général adjoint du groupe Fives, membre du Comité exécutif
- 2015 - 2018** Commandant suprême allié pour la Transformation de l'OTAN
- 2012 - 2015** Chef d'état-major de l'Armée de l'air
- 2010 - 2012** Chef de cabinet militaire du ministre de la Défense
- 2008 - 2010** Commandant de l'École de l'Air à Salon de Provence (France)
- 1979 - 2008** Divers postes au sein de l'Armée de l'air française

Solide expérience en leadership et gestion de systèmes complexes
Expertise dans les technologies numériques

Composition du Conseil après l'Assemblée Générale Mixte

7
nationalités

40%
de femmes

53%
indépendants

2
représentants
des salariés



Expertise et expérience complémentaires :

- Technologies automobiles
- Marchés asiatique et chinois
- Leadership et gestion de crise
- Numérique et technologies

Composition des Comités après l'Assemblée Générale Mixte

Présidence

COMITÉ D'AUDIT



Odile
Desforges

COMITÉ DE GOUVERNANCE



Michel
de Rosen

COMITÉ DE MANAGEMENT



Linda
Hasenfratz

Membres

Valérie Landon
Olivia Larmaraud
Emmanuel Pioche

Penelope Herscher
Denis Mercier
Philippe de Rovira

Daniel Bernardino
Robert Peugeot
Peter Mertens*

Un Comité exécutif actif et engagé

7
fonctions

5
activités et pays

17%
de femmes

42%
non citoyens
français



53 ans
Moyenne d'âge

13 ans
Ancienneté moyenne
au sein du Groupe

5 ans
Ancienneté moyenne
au sein du comité exécutif

4 ans
Ancienneté moyenne
du poste

Les principes de rémunération de Faurecia

- Une structure de rémunération stable et pérenne dans le temps
- Une structure de rémunération avec trois composantes :

Rémunération
fixe

Rémunération variable
à court-terme

Rémunération variable
à long-terme

- Une structure de rémunération :
 - Commune au Directeur Général, au Comité Exécutif et au senior management du Groupe
 - Reflétant les enjeux court et long terme du Groupe
 - Dont la partie variable (court-terme / long-terme) est intégralement basée sur des critères de performance
- Des rémunérations en ligne avec les pratiques des pays concernés

Rémunération du président du Conseil d'administration

Résolutions 12 et 14

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Rémunération fixe

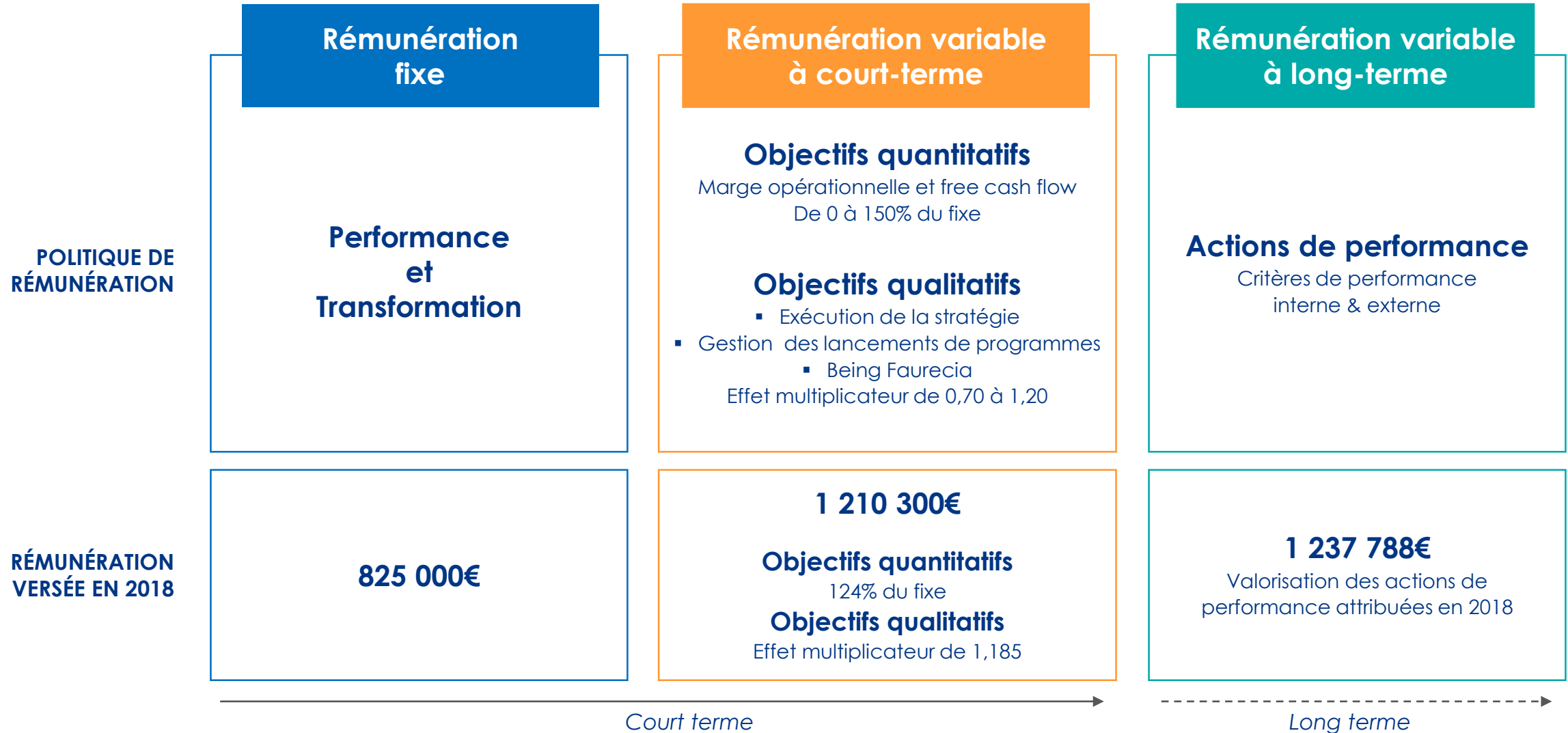
Stable
Benchmark
Simple

RÉMUNÉRATION VERSÉE EN 2018

300 000€

Rémunération du directeur général

Résolutions 13 et 15



Ratification du transfert du siège de Faurecia

Résolution 17

- 500 salariés
- Bâtiment moderne de 13 000 m²
- Équipé des technologies connectées et collaboratives les plus récentes
- Deux certifications environnementales : BREEAM "Very good" et HQE Excellent
- Proche de l'ancienne localisation à Nanterre et regroupant les employés de Faurecia University



Rapport des commissaires aux comptes

Dominique Menard
Jean-Marc Varon



Questions - Réponses



Vote des résolutions



Assemblée Générale Mixte

28 mai 2019



faurecia
inspiring mobility